



Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft | FB7

Schriftenreihe des
Lehrstuhls für
Logistikmanagement

Nr. 5
Jahrgang 2012

Kotzab, H. (Hrsg.)

Efficient Consumer Response und Nachhaltigkeit

Henning, Franziska

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Fragestellung und Ziele	2
1.3 Methodik	3
1.4 Gang der Argumentation	3
2. Grundlagen	5
2.1 Efficient Consumer Response	5
2.2 Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffes	6
2.3 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit	8
2.3.1 ökonomische Nachhaltigkeit	9
2.3.2 soziale Nachhaltigkeit	10
2.3.3 ökologische Nachhaltigkeit	10
3. Nachhaltigkeit in der Praxis der Konsumgüterwirtschaft	12
3.1 Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei Efficient Consumer Response.....	12
3.2 Konsumentenperspektive	14
3.3 Unternehmensperspektive	16
3.4 Zwischenfazit – Forschungsfrage 1.....	18
4. Transporte im Kontext von Logistik und Ökologie	18
4.1 Einordnung von Transport in den Rahmen der Logistik.....	18
4.2 Motive und Beweggründe für verstärkt nachhaltiges Handeln.....	20
4.3 Nachhaltigere Transporte in der Konsumgüterbranche.....	22
5. Transportkooperationen in der Konsumgüterwirtschaft	24
5.1 Kooperationsbegriff	24
5.2 Vorstellung von Transportkooperationen der Konsumgüterwirtschaft.....	26
5.3 Bewertung von Transportkooperationen der Konsumgüterwirtschaft	27
5.4 Zwischenfazit – Forschungsfrage 2.....	32
6. Fazit.....	33
6.1 Zusammenfassung.....	33
6.2 Weiterer Forschungsbedarf	33

6.3 Ausblick	34
Literaturverzeichnis.....	A
Anhang	I
Eidesstattliche Erklärung.....	L

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Basisstrategien von Efficient Consumer Response (eigene Darstellung in Anlehnung an Fassnacht/Hardwig 2004, 275)	S. 6
Abbildung 2: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an Carter/Rogers 2008, 365)	S. 9
Abbildung 3: Kenntnis des Nachhaltigkeitsbegriffes durch Verbraucher und deren Verständnis (eigene Darstellung in Anlehnung an Nestlé Studie 2011, 11)	S. 15
Abbildung 4: Motive für verstärkt nachhaltiges Handeln (eigene Darstellung in Anlehnung an Landwehr 2007, 108)	S. 22
Abbildung 5: zu prüfender Wirkungszusammenhang von Transportkooperationen (eigene Darstellung)	S. 24

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CM	Category Management
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
GCI	Global Commerce Initiative
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GS1	Global Standards One
IGD	Institute of Grocery Distribution
Km	Kilometer
KPI	Key Performance Indicator
LKW	Lastkraftwagen
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
o. S.	ohne Seite
O. V.	Ohne Verfasser
SO ₂	Schwefeldioxid
UK	United Kingdom
US	United States
USA	United States of America
VICS	Voluntary Interindustry Commerce Solutions
z. B.	zum Beispiel

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bewertung beispielhafter Transportkooperationen
(eigene Darstellung)

S. 29

1. Einleitung

Wird die heutige Gesellschaft mit der Gesellschaft von vor 50 oder 100 Jahren verglichen, können signifikante Unterschiede und erhebliche Sprünge in der Entwicklung festgestellt werden. Der technische Standard wurde vorangetrieben, die Möglichkeiten Zugang zu Bildung zu erhalten, haben sich verbessert und allgemein kann festgestellt werden, dass sich überwiegend in den so genannten Industrieländern der Lebensstandard erhöht hat. Somit kennzeichnet sich vor allem die heutige betriebswirtschaftliche Umwelt durch neue Netzwerkstrukturen. Bedingt durch die Internationalisierung und Globalisierung der wirtschaftlichen Tätigkeiten ergeben sich zunehmend neue Handelswege und Handelsstrukturen (Krings 2010, 1007). Dieser globale Handlungsrahmen erhöht die Komplexität des Umfeldes, in dem Unternehmen agieren. Die Strukturen haben sich verändert, dass heißt die Anzahl der Marktteilnehmer hat zugenommen und somit sehen sich Unternehmen unter anderem deshalb mit immer stärker werdendem Wettbewerbsdruck konfrontiert. Gerade in der Konsumgüterbranche versuchen die Unternehmen dem Konsumenten eine optimale Erfüllung seiner Erwartungen zu ermöglichen (von der Heydt 1998, 55), beispielsweise in Form von gefüllten Regalen oder gutem Service. Dabei steht aber neben der Maximierung der Kundenzufriedenheit auch die Minimierung der entstehenden Kosten im Fokus der Unternehmen. In der Vergangenheit entwickelte sich daher, entgegen dem zuvor stark durch isoliertes Konkurrenzdenken geprägten Verhaltens der Unternehmen, das Konzept des Efficient Consumer Response (ECR)¹ heraus.

Doch im wirtschaftlichen Kontext laufen die Aktivitäten der Akteure und die zu bearbeitenden Themen nicht in einer nacheinander ablaufenden Reihenfolge ab. Vielmehr kommt es dazu, dass sich Themen parallel entwickeln und somit auch gleichzeitig Berücksichtigung durch die Wirtschaftsakteure finden müssen. Als weiteres Beispiel sei die Debatte um Nachhaltigkeit² in der Gesellschaft und in der Wirtschaft zu nennen.

1.1 Problemstellung

Das Wirtschaftswachstum und die Dezentralisierung der Märkte in der Vergangenheit gingen damit einher, dass Ressourcen verbraucht wurden, Eingriffe in die Natur unternommen wurden und die Umwelt bspw. durch den Ausstoß von Schadstoffen vergiftet wurde (Aulinger 1996, 44-47). Dies zeigt, dass die zurückliegenden Handlungen nicht ohne Folgen bleiben und dass es in Anbetracht der weiter zunehmenden Weltbevölkerung ein Umdenken geben muss. Schätzungen zufolge werden im Jahr 2050 9,3 Milliarden Menschen auf der Erde leben (United Nations 2011, xvi). Um eine Versorgung dieser gewährleisten zu können, muss unter anderem erkannt werden, dass einige Ressourcen endlich sind bzw. sich nicht in gleichem Maße regenerieren können, wie sie verbraucht werden (Aulinger 1996, 45).

Diese Entwicklungen zeigen, dass Unternehmen sich mit dieser Thematik auseinandersetzen müssten und somit sieht sich beispielsweise die Konsumgüterbranche mit immer wieder neuen Herausforderungen konfrontiert. Um die Wünsche der Konsumenten zufrieden stellend erfüllen zu können, ist die Branche auf das Vorhandensein von Ressourcen entlang der ganzen Wertschöpfungskette angewiesen. Diese Abhängigkeit ergibt sich bspw. bei dem Verbrauch von Rohstoffen als Produktionsfaktoren oder durch das Nutzen von Rohstoffen zur Energieerzeugung. Dies impliziert wiederum, dass auch Efficient Consumer Response, als ein Konzept der Konsumgüterbranche, ressourcenabhängig ist und dass sich innerhalb dieses

¹ Auf die Entstehung und die Inhalte von Efficient Consumer Response wird in Kapitel 2.1 genauer eingegangen.

² Auf die Entstehung und die Inhalte von Nachhaltigkeit wird in Kapitel 2.2 genauer eingegangen.

Konzeptes, auch im Sinne der Konsumenten, mit der Thematik der Nachhaltigkeit auseinandergesetzt werden sollte.

1.2 Fragestellung und Ziele

Durch die Problemstellung konnte erkannt werden, dass die Konsumgüterbranche zunehmend Rücksicht auf die ökologischen Folgen der mit der Branche in Verbindung stehenden Handlungen nehmen sollte. Aus diesem Grund bildet *„Efficient Consumer Response und Nachhaltigkeit“*, als eine aktuelle Herausforderung der Konsumgüterbranche, das Thema dieser Arbeit, um zu prüfen, welche Zusammenhänge zwischen diesen beiden Bereichen zu erkennen sind, das heißt welchen Bezug ECR zum Thema Nachhaltigkeit hat. Da dies etwas weit gefasst ist, soll versucht werden das zu behandelnde Gebiet durch die Beantwortung folgender Fragestellung zu konkretisieren und einzugrenzen:

- *Welche Berücksichtigung findet Nachhaltigkeit gegenwärtig in der Praxis der Konsumgüterwirtschaft und*
- *wie sind beispielhafte Transportkooperationen unter dem Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit zu bewerten?*

Es ist ersichtlich, dass die Fragestellung in zwei Teilbereiche untergliedert wurde, welche im Verlauf der Arbeit auch unter Forschungsfrage 1 und Forschungsfrage 2 bearbeitet werden. Bezüglich der Forschungsfrage 1 bedeutet dies, dass untersucht werden muss, ob das Thema Nachhaltigkeit nur in der Literatur behandelt wird oder ob es auch bereits praktische Präsenz erlangen konnte. Dieser Praxisbezug schließt sowohl die Unternehmen auf der einen Seite als auch die Konsumenten auf der anderen Seite ein. Es ist anzumerken, dass im Verlauf dieser Arbeit mit der Erwähnung von Unternehmen der Konsumgüterbranche nur jene gemeint sind, die sich mit dem Konzept des Efficient Consumer Response zumindest teilweise identifizieren können.

Die Logistik der Konsumgüterunternehmen kann als Hebel für die Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance jener Unternehmen gesehen werden, denn sie ist unter anderem für die Lagerung und den Transport von Konsumgütern zuständig (Vahrenkamp 2005, 2). Dem entsprechend hat die Logistik die Aufgabe dafür zu sorgen, dass „das richtige Produkt im richtigen Zustand zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu den dafür minimalen Kosten ausgeliefert wird“ (Pfohl 1972, 29). Abgeleitet von den genannten Aufgaben trägt die Logistik somit entscheidend zur Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse bei. Dabei darf nicht vergessen werden, dass durch die Ausführung der logistischen Aktivitäten die Umwelt stark beeinflusst wird. Hierdurch lässt sich begründen, weshalb besonders im Logistikbereich der Veränderungsdruck zu mehr Nachhaltigkeit gewachsen ist (Rode 2009b, 44). Der zweite Teil der Fragestellung setzt an diesem Punkt an, indem hier herausgefunden werden soll, wie Transportkooperationen, bewertet werden können, da dabei sowohl der Kooperationsgedanke des Efficient Consumer Response als auch der Bezug zur Nachhaltigkeit aufgegriffen werden kann.

Wie in der Problemstellung deutlich geworden ist, stehen Wirtschaftsakteure bzw. wirtschaftliche Handlungseinheiten, wie Unternehmen, neuen Herausforderungen gegenüber. Gerade der Aspekt der Nachhaltigkeit hat an Relevanz und Aufmerksamkeit gewonnen. Gleichzeitig gibt es innerhalb der Wirtschaft neue Verflechtungen und Strukturen, die dem Oberbegriff des Efficient Consumer Response zugeordnet werden können. Das Ziel dieser Arbeit ist deshalb, die Verknüpfung von ECR und Nachhaltigkeit aufzuzeigen. Hierbei besteht nicht der Anspruch, einen kompletten Überblick über die Entwicklung der Nachhaltigkeit innerhalb des ECR-Konzeptes bzw. der Logistik zu geben. Vielmehr soll kompakt dargestellt werden, inwiefern Nachhaltigkeitsthemen durch ECR behandelt werden, wobei konkreter auf die Nachhaltigkeit von Gütertransporten, in Bezug auf

Transportkooperationen, innerhalb der Wertschöpfungskette eingegangen werden soll. Daher besteht die besondere Herausforderung darin, einen Zusammenhang zwischen den zu untersuchenden Einzelaspekten herzustellen und für die Beantwortung des zweiten Teils der Fragestellung geeignete Indikatoren herauszuarbeiten, um beispielhafte Transportkooperationen bewerten zu können. Dabei ist anzumerken, dass auf Grund der Aktualität des Themas eigenständige Parallelen und Verknüpfungen gezogen werden müssen.

1.3 Methodik

Um die genannten Ziele der Arbeit zu erreichen und somit auch die Fragesellung nach der *„Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der gegenwärtigen Praxis der Konsumgüterwirtschaft und die Bewertung beispielhafter Transportkooperationen unter dem Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit“* zu beantworten, wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, für welche die Datenbank der Bibliothek der Universität Bremen genutzt wurde. Hierbei wurde eine Schlagwortsuche durchgeführt, wobei es sowohl für die Suche nach der Kombination von *„Efficient Consumer Response und Nachhaltigkeit“* als auch für *„Transportkooperationen und Nachhaltigkeit“* keine Treffer gab. Einzeln betrachtet konnte folgende Anzahl von Beiträgen gefunden werden: Efficient Consumer Response 95 Beiträge, Nachhaltigkeit 5810 Beiträge, Transportkooperationen 1 Beitrag. Bei nicht in Bremen vorhandenen Titeln waren auch Fernleihen aus anderen Bibliotheken hilfreich.

Zudem wurde auf externe Datenbanken, wie wiso.net, Ebsco und Emerald, zurückgegriffen. Hiermit konnten wissenschaftliche Paper und Artikel aus Fachzeitschriften, wie von der Lebensmittel Zeitung oder LOGISTIK HEUTE, eingesehen und für die Arbeit genutzt werden. Neben der Aufarbeitung von Fachliteratur werden innerhalb dieser Arbeit bereits durchgeführte Studien erneut analysiert und auf den in der Fragestellung genannten Sachverhalt angewendet. Begründet durch die Aktualität des Themas werden verstärkt auch Internetbeiträge sowohl von ECR als auch von verschiedenen Organisationen genutzt, um unter anderem auf aktuelle Transportkooperationsbeispiele zurückgreifen zu können. Diese Beispiele wurden auf Grund ihrer Berücksichtigung bzw. Würdigung in Fachmedien und bedingt durch den Zugang zu detaillierteren Daten ausgesucht.

1.4 Gang der Argumentation

Nachdem durch das einleitende Kapitel eine kurze Einführung in das Thema erfolgt ist, befasst sich Kapitel 2 mit den Grundlagen von Efficient Consumer Response und Nachhaltigkeit, um eine einheitliche Basis für diese Arbeit zu legen. Der Nachhaltigkeitsbegriff wird hierbei in Kapitel 2.3 in seine drei Bestandteile ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit untergliedert und weiter beschrieben. Besonders relevant für diese Arbeit ist dabei der Unterpunkt der ökologischen Nachhaltigkeit, da hier Indikatoren aufgeführt werden, die für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage nötig sind.

Daran anschließend werden die beiden Begriffe ECR und Nachhaltigkeit im dritten Kapitel zusammengeführt und durch die Betrachtung der Konsumenten- und Unternehmensperspektive in Kapitel 3.2 und 3.3 soll sich der Beantwortung des ersten Teils der Fragestellung genähert werden. Diese beiden Sichtweisen werden eingenommen, da die Kundenperspektive bedingt durch den Handlungsrahmen ECR Berücksichtigung finden muss, denn wie es diese Konzeptbezeichnung bereits impliziert, wird mittels ECR eine effiziente Erfüllung der Kundenbedürfnisse ermöglicht. Daher darf diese Betrachtungsseite nicht fehlen. Die Relevanz der Unternehmensperspektive begründet sich darin, dass die Unternehmen der Konsumgüterbranche den ausführenden Part einnehmen und somit Kundenbedürfnisse in ihr Handeln integrieren und damit gleichzeitig auf die Nachhaltigkeit Einfluss nehmen. Ein

Zwischenfazit bezüglich der Erkenntnisse zur ersten Forschungsfrage wird in Kapitel 3.4 vorgenommen.

Im Anschluss daran wird in Kapitel 4 eine Einordnung des Bereichs Transport in den Kontext von Logistik und Ökologie gegeben, indem unter anderem in Kapitel 4.1 die Aufgaben und die Bedeutung des Transportes im Rahmen der Logistik aufgeführt werden. Kapitel 4.2 geht dann auf die Motive und Beweggründe der Unternehmen ein, weshalb diese im Bereich Transport Anpassungen an ihr bestehendes Verhalten vornehmen bzw. vornehmen sollten. Zudem werden im folgenden Unterkapitel 4.3 Handlungsoptionen für nachhaltigere Transporte vorgeschlagen, wobei in diesem Abschnitt die Transportkooperation als weiter zu untersuchender Aspekt identifiziert wird.

Dieser Aspekt wird dann in Kapitel 5 näher beleuchtet. Zunächst wird im Abschnitt 5.1 der Kooperationsbegriff definiert und in seinen Merkmalen beschrieben wird. Des Weiteren wird hierbei die Transportkooperation aufgegriffen und eine Verbindung zum Efficient Consumer Response hergestellt. Im Anschluss daran werden dann in Kapitel 5.2 beispielhafte Transportkooperationen genannt und kurz vorgestellt. Diese Kooperationen werden dann mittels der in Kapitel 2.3.3 herausgearbeiteten Indikatoren im Kontext der ökologischen Nachhaltigkeit bewertet. Diese Bewertung wird auf der Grundlage vorliegender Daten und durch logisch abgeleitete Zusammenhänge vorgenommen. Da die Datenbasis nicht einheitlich und nicht vollständig ist, kann ein Vergleich der Kooperationen untereinander nicht erstellt werden. Vielmehr wird durch die Bewertung eine Bestandsaufnahme bestehender Daten durchgeführt. Trotzdem soll durch diese Vorgehensweise eine Beantwortung des zweiten Teils der Fragestellung erfolgen und die wichtigsten Erkenntnisse werden dann im Kapitel 5.4 als Zwischenfazit der zweiten Forschungsfrage aufgeführt.

Das Fazit der Arbeit erfolgt in Kapitel 6, wobei in Zusammenfassung der Ergebnisse der Fragestellung, weiterer Forschungsbedarf und Ausblick unterschieden wird.

2. Grundlagen

2.1 Efficient Consumer Response

Efficient Consumer Response (ECR) kann als „effiziente Antwort auf die Kundennachfrage“ übersetzt werden (von der Heydt 1999, 3). Der Ursprung des ECR-Konzeptes kann ins Jahr 1993 zurückgeführt werden, als in den USA die Studie ‚Efficient Consumer Response: Enhancing consumers value in the grocery industry‘ veröffentlicht wurde (von der Heydt 1999, 4). Darin wird ECR durch Salmon (1993) folgendermaßen definiert: „ECR is a grocery industry strategy in which distributors, suppliers and brokers jointly commit to work together to bring greater value to the grocery consumer“ (Salmon 1993, 13). Eine weitere Definition kann von von der Heydt (1998) herangezogen werden, in der folgende Abgrenzung getroffen wird: „Efficient Consumer Response (ECR) ist eine gesamtunternehmensbezogene Vision, Strategie und Bündelung ausgefeilter Techniken, die im Rahmen einer partnerschaftlichen und auf Vertrauen basierenden Kooperation zwischen Hersteller und Handel darauf abzielen, Ineffizienzen entlang der Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung der Verbraucherbedürfnisse und der maximalen Kundenzufriedenheit zu beseitigen, um allen Beteiligten einen Nutzen zu stiften, der im Alleingang nicht zu erreichen gewesen wäre“ (von der Heydt 1998, 55). Knapp zusammengefasst wird die Definition durch ECR Europe (2011a), in dem ECR als ein „Working together to create sustainable value for consumers – Better, faster and at less cost“ beschrieben wird (ECR Europe 2011a, o. S.).³

Es kann also festgehalten werden, dass es sich bei ECR um einen Managementansatz innerhalb der Konsumgüterbranche handelt, welcher versucht zwischen den Händlern auf der einen Seite und den Herstellern, als Produktlieferanten der Händler, auf der anderen Seite eine Effizienzsteigerung entlang der gemeinsamen Wertschöpfungskette zu erzielen, die durch Kooperationen dieser beiden Seiten erzeugt werden soll. Hierbei steht die optimale Erfüllung der Konsumentenbedürfnisse im Mittelpunkt des Ansatzes, welcher somit zur Festigung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens beitragen kann (Seifert 2006a, 375). Es soll dadurch eine Win-Win-Win Situation geschaffen werden, das heißt, sowohl der Endverbraucher als auch der Hersteller und der Händler eines Konsumgutes sollen von den Gedanken und den daraus abgeleiteten Handlungen des ECR-Ansatzes profitieren (Seifert 2006b, 391).

Das ECR-Konzept lässt sich in zwei übergeordnete Aspekte unterteilen, die dann jeweils detaillierter untergliedert werden können. Zum einen repräsentiert die Supply-Side vor allem logistische Entscheidungsparameter und zum anderen können der Demand-Side Aspekte des Marketings zugeordnet werden. Die logistischen Handlungsfelder der Supply-Side werden als Supply Chain Management⁴ bezeichnet, welches das Efficient Replenishment⁵ koordiniert.

³ Exemplarisch werden nur diese drei Definitionen genannt, in der Literatur sind jedoch noch weitere Begriffsklärungen zu finden. Hierzu siehe beispielsweise Tietz (1995).

⁴ „Supply Chain Management ist die integrierte prozessorientierte Planung und Steuerung der Waren-, Informations- und Geldflüsse entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom Kunden bis zum Rohstofflieferanten mit den Zielen [der] Verbesserung der Kundenorientierung, [der] Synchronisation der Versorgung mit dem Bedarf, [der] Flexibilisierung und [der] bedarfsgerechte[n] Produktion [sowie dem] Abbau der Bestände entlang der Wertschöpfungskette (Kuhn/Hellingrath 2002, 10). Es ist anzumerken, dass diese Definition nur exemplarisch ist. In der Literatur lassen sich noch viele weitere Definitionen finden, bspw. Christopher (2005).

⁵ Unter dem Begriff Efficient Replenishment kann eine effiziente Warenversorgung in Kombination mit einem effizienten Kommunikationsfluss verstanden werden (von der Heydt 1999, 5).

Die Demand-Side kann auch mit dem Begriff des Category Managements⁶ gleichgesetzt werden, welches die Unterpunkte Efficient Assortment⁷, Efficient Promotion⁸ und Efficient Product Introduction⁹ in sich vereint. Diese soeben genannten ECR-Basisstrategien werden in Abbildung 1 zusammengefasst dargestellt.

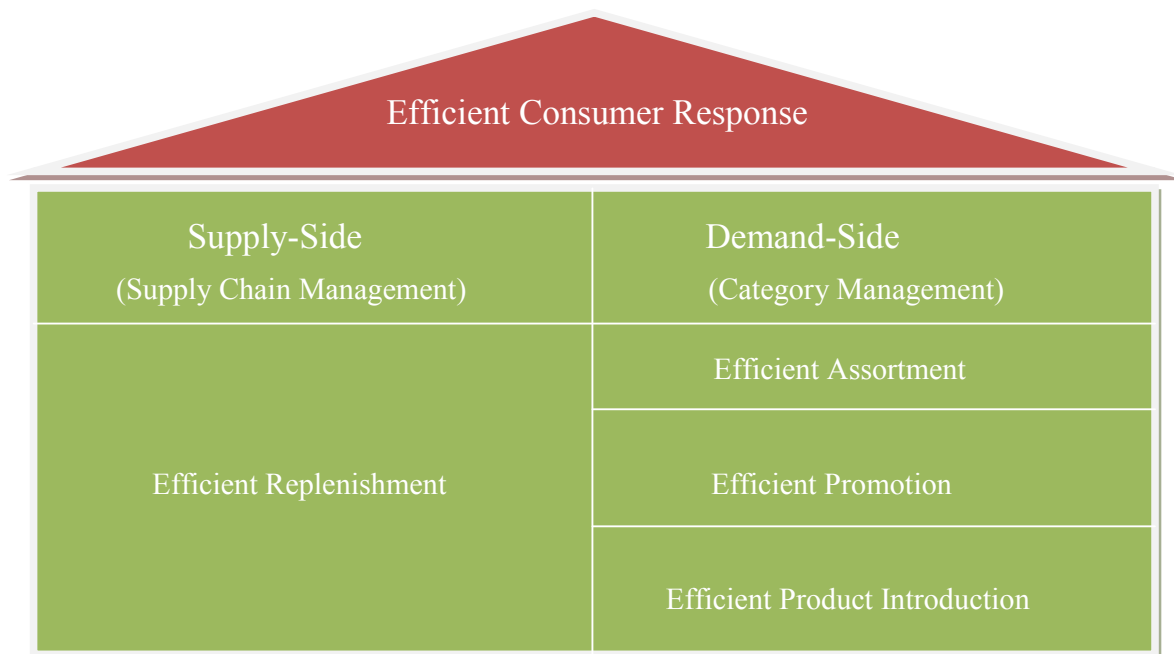


Abbildung 1: Die Basisstrategien von Efficient Consumer Response (eigene Darstellung in Anlehnung an Fassnacht/Hardwig 2004, 275).

Der Fragestellung folgend ist besonders die Supply-Side für diese Arbeit von Interesse, denn der Transportsektor kann eindeutig in das Spektrum der Logistik eingeordnet werden. Aus diesem Grund wird nicht weiter auf die anderen Teilaspekte eingegangen.

Nachdem der Begriff des ECR erläutert wurde, befasst sich Kapitel 2.2 mit der Entstehung des Nachhaltigkeitsbegriffes und dem Verständnis von nachhaltiger Entwicklung. Hierzu wird im Folgenden auf die prägnantesten Meilensteine in der Historie eingegangen.

2.2 Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffes

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird heutzutage in verschiedenen Zusammenhängen benutzt. Sowohl in den Medien als auch in einigen Unternehmensportfolios ist Nachhaltigkeit allgegenwärtig. Doch selten wird die genaue Bedeutung der Nachhaltigkeit in den verschiedenen Gebrauchsmomenten definiert. Es scheint eher ein individuelles Verständnis davon zu geben,

⁶ „Category Management (CM) betrachtet Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten, für die Handel und Hersteller gemeinsam Strategien entwickeln, um durch eine Ausrichtung an den Bedürfnissen der Konsumenten eine Verbesserung der Leistung der Warengruppen zu erzielen“ (von der Heydt 105, 1998).

⁷ Der Begriff Efficient Assortment beinhaltet eine effizientere Sortimentsgestaltung, die beispielsweise durch Verkaufsflächenoptimierung eine bessere Sortimentsproduktivität erreichen soll (von der Heydt 1999, 5).

⁸ Unter Efficient Promotion wird die „effiziente Konzipierung von Promotion und Verkaufsförderungsaktionen“ verstanden, welche zudem „eine schnellere und effektivere Reaktion auf die Kundennachfrage ermöglichen [soll]“ (von der Heydt 1999, 5).

⁹ Der Begriff Efficient Product Introduction umfasst die effiziente und gemeinsame Entwicklung und Einführung von neuen Produkten, welche erfolgreich und kostengünstig vermarktet werden sollen (von der Heydt 1999, 5).

was bspw. für Unternehmen Nachhaltigkeit oder nachhaltiges Handeln bedeutet. Um allerdings eine einheitliche Grundlage für diese Arbeit zu schaffen, soll innerhalb dieses Unterkapitels die Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffes innerhalb der Gesellschaft untersucht werden.

Die ersten Gedanken über nachhaltiges Handeln können bis ins 18. Jahrhundert zurückgeführt werden. Der Berghauptmann von Carlowitz prägte diesen Begriff 1713 in Hinblick auf die Forstwirtschaft. Es wurde die Forderung aufgestellt, dass nur so viele Bäume abgeholzt werden, wie auch innerhalb des gleichen Zeitraumes wieder nachwachsen können, um so stets eine kontinuierliche Nutzung des Rohstoffes Holz gewährleisten zu können (von Carlowitz 2000, 105). 1972 wurde der problematische Umgang mit natürlichen Ressourcen durch das vom Club of Rome veröffentlichte Werk ‚The Limits to Growth‘ weiter thematisiert. Hierin werden erste Erkenntnisse der von Meadows et al. durchgeführten Forschungsarbeit zusammengetragen. Eine der wichtigsten Schlussfolgerungen war dabei Folgende: „Wenn die gegenwärtige Zunahme der Weltbevölkerung, der Industrialisierung und der Ausbeutung der natürlichen Rohstoffe unverändert anhält, werden die absoluten Wachstumsgrenzen auf der Erde im Laufe der nächsten hundert Jahre erreicht“ (Meadows et al. 1994, 17). Es kann festgehalten werden, dass die bislang erbrachten Überlegungen sich primär auf die wirtschaftliche Dimension, im Sinne vom Erhalt des künftigen Wirtschaftens, fokussieren und somit als ‚Nachhaltigkeit erster Generation‘ bezeichnet werden können, welche den exakten Begriff der Nachhaltigkeit noch nicht fest definiert, aber das Problem innerhalb der Gesellschaft und zukünftige Herausforderungen erkennt (Günther 2008, 42).

Das Bewusstsein der Menschen für das Thema Umwelt wurde sensibilisiert, was sich vor allem dadurch kennzeichnet, dass es ab den 1970er Jahren verstärkt zur Bildung verschiedener Organisationen und Kommissionen kam, die die Umweltproblematik als Gegenstand ihrer Arbeit definiert haben. Hierbei ist bspw. der World Wildlife Fund und die Gründung der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung durch die Vereinten Nationen zu nennen. 1987, vier Jahre nach der Gründung der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, legt diese mit ‚Our common Future‘ ihren Abschlussbericht, den so genannten Brundtland-Bericht, vor. Mittels dieses Berichtes sollen Möglichkeiten zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft aufgezeigt werden (Günther 2008, 43). Der Bericht brachte nach Günther (2008) das Thema der nachhaltigen Entwicklung einem größeren Interessentenkreis nahe (Günther 2008, 43). Es kann festgehalten werden, dass durch den Brundtland-Bericht die Bedeutung der nachhaltigen Entwicklung erstmals klar definiert wurde und somit bis heute zu der meist zitierten Definition gehört: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (World Commission of Environment and Development 1987, 43). Es sollen dementsprechend also die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, bei gleichzeitiger Wahrung der möglichen Erfüllung der Bedürfnisse künftiger Generationen. Somit ist sowohl ein Gegenwarts- als auch Zukunftsbezug zu erkennen. Laut Günther (2008) beginnt mit dem Brundtland-Bericht die ‚Nachhaltigkeit zweiter Generation‘, denn die Beweggründe nachhaltigen Handelns sind nicht mehr nur ökonomisch orientiert, sondern weisen auch andere Dimensionen, wie die ökologische und soziale Nachhaltigkeit, auf (Günther 2008, 43). Mit der Klimakonferenz 1992 in Rio de Janeiro wurde ein weiterer Meilenstein in der Nachhaltigkeitsdebatte gelegt. Die beteiligten Staaten vereinbarten, dass in Zukunft Maßnahmen zum Klimaschutz getroffen werden müssen (Bretzke/Barkawi 2010, 9). Mit dem Kyoto-Protokoll von 1997 folgten den in Rio erkannten Handlungsmaßnahmen erste konkrete Reduktionsziele. Die Industrienationen kamen über eine Reduzierung ihres CO₂-Emissionsausstoßes überein, womit der Nachhaltigkeitsbegriff verstärkter an Ansehen und Interesse gewann und seit dem aus keiner politischen und gesellschaftlichen Diskussion mehr wegzudenken ist (Kudla 2010, 230). Mit dem im Juni 2012 statt gefundenen UN-Klimagipfel

Rio+20 konnte ein Bekenntnis zu mehr Umweltschutz und Armutsbekämpfung durch die partizipierenden Staaten erlangt werden. Nun gilt es das Konzept der ‚Green Economy‘ nicht nur anzuerkennen, sondern auch durch konkrete Handlungsanweisungen, Ziele und Richtlinien umzusetzen. Hierfür sind alle Staaten aufgerufen, bis 2015 Nachhaltigkeitsziele auszuarbeiten (Die Bundesregierung 2012, o. S.).

Es bleibt also weiterhin zu beobachten, welche Richtung die globale Nachhaltigkeitsdebatte einschlägt. Allerdings kann festgehalten werden, dass die Definition der nachhaltigen Entwicklung durch den Bruttolandbericht eine entscheidende Funktion einnimmt und somit auch dem Verständnis von Nachhaltigkeit im Verlauf dieser Arbeit entspricht, welches zudem durch die drei Säulen der Nachhaltigkeit erweitert wird. Hier knüpft das folgende Unterkapitel an, in dem diese Säulen vorgestellt werden.

2.3 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Wie in Kapitel 2.2 festgestellt, wurde der Nachhaltigkeitsbegriff über mehrere Jahrhunderte geprägt. Vor allem der Definition nachhaltiger Entwicklung der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung folgend, sind relevante Anspruchsgruppen im Nachhaltigkeitskontext alle Menschen einschließlich zukünftiger Generationen, weshalb die Idee der Nachhaltigkeit weit über einzelwirtschaftliche Ideale und Ziele herausgeht und zu einer langfristigen potentialorientierten Denkweise der Menschen aufruft (Large 2010, 482). Es ist aber wichtig zu erkennen, dass unter dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung ein Prozess gesellschaftlicher Änderungen und Anpassungen zu verstehen ist und dass unter dem Stichwort Nachhaltigkeit ein Zustand beschrieben wird, welcher das Ende eines solchen Prozesses beschreibt (Grunwald/Kopfmüller 2006, 7). Somit verbirgt sich hinter der absoluten Nachhaltigkeit ein hypothetischer Zustand, der in ständiger Bewegung und Wandelbarkeit bleibt. Per se kann es deshalb kein ‚nachhaltiges Unternehmen‘ geben, sondern nur ein Unternehmen, welches stets versucht die eigene Verantwortung im Rahmen einer nachhaltigen Verhaltensweise mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zu optimieren (Hardtke/Prehn 2001, 61).

Doch wo liegen die Schwerpunkte nachhaltigen Handelns und welche Dimensionen spricht das heutige Verständnis von Nachhaltigkeit an? Zur Beantwortung dieser Fragen soll das 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit herangezogen werden, welches dem Konzept der „Triple Bottom Line“ von Elkington zu Grunde liegt (Elkington 1999, 20). Durch den Triple Bottom Line-Ansatz definiert Elkington Nachhaltigkeit als „the principle of ensuring that our actions today do not limit the range of economic, social, and environmental options open to future generations“ (Elkington 1999, 20). Daher ist abzuleiten, dass die drei Säulen der Nachhaltigkeit die ökonomische Ebene, die ökologische, sowie die soziale Ebene umfassen (Dyllick/Hockerts 2002, 132), dessen Zusammenhang in Abbildung 2 dargestellt werden. Aus dieser Abbildung ist zu erkennen, dass sich die einzelnen Bereiche gegenseitig beeinflussen und bedingen. Denn nur wenn alle Aspekte beachtet werden, kann wirklich von Nachhaltigkeit bzw. nachhaltiger Entwicklung gesprochen werden. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass sowohl Zielkongruenz als auch Zielkonflikte zwischen den einzelnen Dimensionen auftreten können. Hardtke/Prehn (2001) bemerken in diesem Zusammenhang, dass die Interdependenzen zwischen den drei Dimensionen daher zu einer erhöhten Komplexität führen (Hardtke/Prehn 2001, 59).

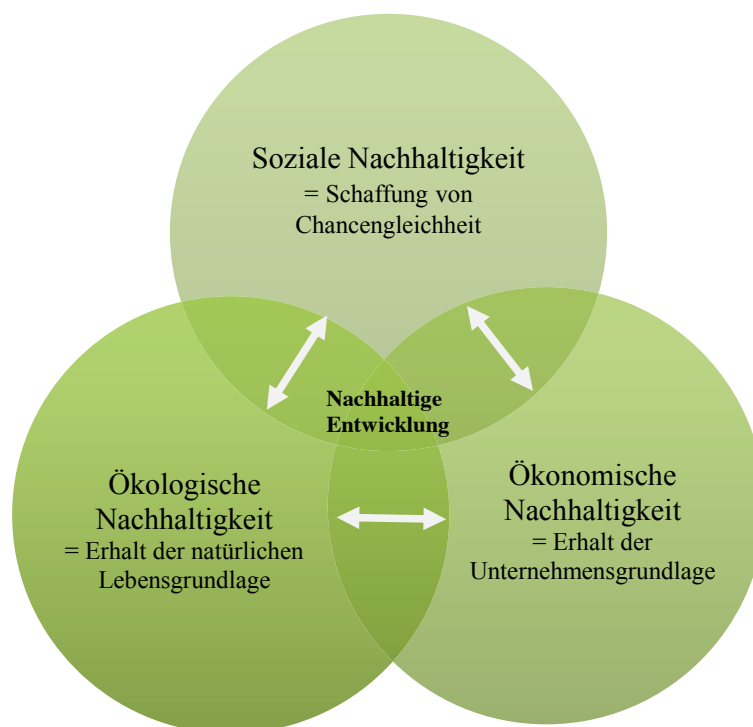


Abbildung 2: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an Carter/Rogers 2008, 365).

Wie zuvor beschrieben, sollte Nachhaltigkeit als Konsens der drei Dimensionen verstanden werden. Was sich jeweils hinter den einzelnen Dimensionen der ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit verbirgt, sollen die folgenden Unterkapitel klären. Dabei wird sich vor allem in Kapitel 2.3.3 darauf konzentriert, Indikatoren für die ökologische Nachhaltigkeit herauszuarbeiten, da dieser Bereich der Nachhaltigkeit bedingt durch Forschungsfrage 2 im Fokus der Arbeit steht.

2.3.1 ökonomische Nachhaltigkeit

Die Dimension der ökonomischen Nachhaltigkeit umfasst nach Spangenberg (2005) alle wirtschaftlichen Aktivitäten, die den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gewährleisten, dem Unternehmen die Möglichkeit für Innovationen bereitstellen und die Fähigkeit zu produktiver Tätigkeit geben. Zudem werden Aspekte wie die ausreichende und qualifizierte Bereitstellung von Humankapital unter der Säule der ökonomischen Nachhaltigkeit behandelt (Spangenberg 2005, 13-15). Es kann hinzugefügt werden, dass vor allem die ökonomischen Ziele wie Wachstum, Stabilität und Effizienz Gegenstand der Betrachtung sind (Arnold 2007, 36). Daher kann abgeleitet werden, dass innerhalb der ökonomischen Nachhaltigkeit dem Zweck eines Unternehmens, nämlich der Erwirtschaftung von Gewinnen durch minimale Kosten und maximalen Umsatz, nachgegangen wird. Damit das Gewinnstreben als wirklich nachhaltig bezeichnet werden kann, ist es wichtig, dass eine langfristige Perspektive des Wirtschaftens eingenommen wird und nicht die kurzfristige Gewinnerzielung in den Vordergrund rückt.

Da es sich bei der nachhaltigen Entwicklung um einen integrativen Ansatz handelt, sind der ökologischen Dimension jedoch Grenzen gesetzt. Vorteile innerhalb dieses Feldes können nur so weit ausgeschöpft werden, solange diese keine hohen aus den Vorteilen resultierenden Belastungen für die ökologische und soziale Dimension darstellen (Koplin 2006, 29).

2.3.2 soziale Nachhaltigkeit

Hinter der Säule der sozialen Nachhaltigkeit verbergen sich viele Handlungsfelder. Dies kann dadurch begründet werden, dass ein Unternehmen die Verantwortung für viele verschiedene Anspruchsgruppen übernehmen sollte. Mögliche Stakeholder sind dabei Kunden, Mitarbeiter oder Anteilseigner eines Unternehmens, die erwarten, dass das Unternehmen positive Einflüsse auf sie maximiert und negative Einflüsse reduziert (Hardtke/Prehn 2001, 61).

Zunächst soll sich einmal dem globalen Aspekt sozialer Nachhaltigkeit gewidmet werden. Die Wertschöpfungsketten von Unternehmen werden immer umfangreicher und die Verflechtungen von Unternehmensstrukturen immer komplexer. Die Beschaffungsstrategien mancher Unternehmen reichen weit über die nationalen Grenzen eines Landes hinaus und somit wird eine Vielzahl von Themen aufgeworfen, die mit sozialer Nachhaltigkeit in Verbindung stehen. So stellt sich bspw. die Frage nach gerechter Entlohnung für geleistete Arbeit, vertretbare Arbeitsbedingungen und die Wahrung von Altersbeschränkungen gemäß den gesetzlichen Bestimmungen (Weber 2010, 49-51).

Auf der lokalen Unternehmensebene geht es vor allem um die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz, Familienfreundlichkeit und Gleichberechtigung von Geschlechtern (Jörgl 2010, 50), sowie die Einführung von Gesundheitsmanagement im Unternehmen, um durch Präventionsmaßnahmen, wie kostenlose Fitnessstudio-nutzung oder der Ausstattung der Büros mit rückenfreundlichen Stühlen, das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeiter zu stärken (Weber 2010, 49). Gerade auch im operativen Geschäft, bspw. bei logistischen Aktivitäten, besteht Handlungsbedarf nachhaltiger zu agieren. Psychische Belastungen z. B. durch Termindruck bei LKW-Fahrern oder physische Belastungen durch den Umgang mit schwerem Material können es dem Mitarbeiter erschweren langfristig gute Leistungen zu bringen (Large 2010, 491). Durch die Reduktion von physischen Anstrengungen und Bewegungen, eventuell durch eine optimierte Arbeitsplatzgestaltung, welche sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert, können die Leistung des Personals gesteigert, die Qualität der Arbeit verbessert und die Krankheitsstände innerhalb des Unternehmens reduziert werden (Gregori/Wimmer 2011, 63).

2.3.3 ökologische Nachhaltigkeit

Die ökologische Nachhaltigkeit hat die Substanzerhaltung der Natur zum Ziel, was die Bewahrung des gesamten Naturkapitals sowie die Wiederherstellung einiger Ungleichgewichte beinhaltet (Koplin 2006, 27). Somit kommt es vor allem auf den Schutz der Umwelt und auf die Erkenntnis der Menschheit an „ausschließlich vom Einkommen und den Zinsen aus dem Umweltvermögen zu leben, [nicht] aber [...] vom Kapital selbst“, „um langfristig die Werte der Erde zu erhalten“ (Hardtke/Prehn 2001, 60). In diesem Zusammenhang werden nach Hardtke/Prehn (2001) folgende ökologische Verbesserungspotentiale bzw. Handlungsfelder gekennzeichnet:

- Reduktion von Emissionen
- Minimierung von Abfällen
- Steigerung von Recycling- und Wiederverwendungsquoten und
- Verbesserung von Material- und Ressourcenproduktivität (Hardtke/Prehn 2001, 60).

Rogall (2004) fügt dem hinzu:

- Schutz der menschlichen Gesundheit inklusive Reduktion von Lärm und Schadstoffen
- Schutz des Naturhaushaltes in Bezug auf Flächenverbrauch und Artenschutz

- Ressourcenschonung (Ressourcenverbrauch < Regenerationsrate, Ausnahme: unerschöpfliche Ressourcen) (Rogall 2004, 31).

Doch was steht hinter diesen einzelnen Handlungsfeldern? Dies soll zunächst erläutert werden.

Um zu erklären, was unter der Reduktion von Emissionen zu verstehen ist, muss der Emissionsbegriff definiert werden. Emission ist von dem lateinischen Wort ‚emittere‘ abgeleitet und kann mit ‚ausschicken‘ übersetzt werden. Im Sinne des Umweltschutzes wird also unter einer Emission „das Ablassen oder Ausströmen fester, flüssiger oder gasförmiger Stoffe aus Anlagen oder technischen Abläufen [verstanden], die die Luft, das Wasser oder andere Umweltbereiche verunreinigen“ (Brockhaus 1996, 343/345). Diese entstandenen Stoffe werden als Schadstoffe bezeichnet. Dazu gehören bspw. Schwefeldioxid, Stickoxide, Kohlenmonoxid und Kohlendioxid. Gerade Kohlendioxid (CO₂), welches bei der Verbrennung kohlenstoffhaltiger Energieträger entsteht, führt in Verbindung mit anderen Gasen zum sogenannten Treibhauseffekt und damit wiederum zum Temperaturanstieg auf der Erde, welcher weitreichende Folgen haben kann (Gattinger et al. 1990, 13/16-17/57). Um diese schädlichen Einflussfaktoren zu mindern, wird eine Reduktion der Emissionen gefordert. Oft wird in diesem Zusammenhang auch gefordert, dass die bei der Herstellung, dem Transport und der Nutzung von Produkten entstehenden Emissionen auf dem Produkt, bspw. durch den Carbon-Footprint, ausgewiesen werden sollen. Über die Angabe des Carbon-Footprints wurde in der Wirtschaft zwar schon oft debattiert, es konnte aber noch keine Übereinstimmung in der Art der Messung gefunden werden, sodass es bisher noch nicht zu einer verpflichtenden Einführung kam (Günther 2008, 296).

Des Weiteren sollte auf die Minimierung von Abfällen geachtet werden. Dies kann auf zwei Arten geschehen.

Im engeren Sinne sind Abfälle alle Materialien oder Stoffe, die innerhalb der Wertschöpfungskette, z. B. während der Produktion von Gütern, anfallen und nicht das Endprodukt sind. Das heißt, darunter können Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe verstanden werden sowie Verpackungsmaterialien, Nebenprodukte der Fertigung und fehlerhafte Ausschussware (Engelfried 2004, 65). Wird der Abfallbegriff jedoch erweitert, könnte auch das Endprodukt als Abfall gewertet werden, sofern es nach seinem Verbrauch nicht in technische oder biologische Kreisläufe übergeht (Engelfried 2004, 65).

Im weiteren Sinne könnten Abfälle auch all die Tätigkeiten oder Zustände sein, die als nicht wertschöpfend bezeichnet werden können und somit eine Art von Verschwendung darstellen. Denn eine Leistung ist nur dann wertschöpfend, wenn sie fehlerfrei erzeugt wurde, das Produkt bzw. die Dienstleistung verändert hat und für dessen Erhalt der Kunde eine Zahlungsbereitschaft signalisiert (Zentes/Swoboda 1997, 341). Als nicht wertschöpfende Tätigkeiten, und somit Abfall, könnten nicht optimierte Produktionsabläufe verstanden werden, die unnötig viel Energie oder Zeit verbrauchen, aber auch Leerfahrten, die durch nicht voll ausgelastete LKW-Fahrten anfallen.

Sofern die Minimierung von Abfällen nicht weiter möglich ist, sollten zielführend für eine bessere Bilanz der ökologischen Nachhaltigkeit die Recycling- und Wiederverwendungsquoten gesteigert werden. Das heißt, bereits genutzte Rohstoffe oder Produkte sollen erneut aufbereitet und wieder bzw. weiter verwendet oder wieder bzw. weiter verwertet werden. Dies ist besonders bei Verpackungsmaterialien wie Glas, Papier und Pappe oder auch Mehrwegflaschen möglich (Günther 2008, 185).

Neben den bereits genannten Handlungsfeldern kann eine Steigerung der Nachhaltigkeitsperformance auch durch eine Verbesserung der Material- und Ressourcenproduktivität erzeugt werden. Als Materialien können alle physisch vorliegenden

Stoffe bezeichnet werden (Engelfried 2004, 65). Der Ressourcenbegriff muss allerdings differenzierter betrachtet werden, denn hier kann zwischen zwei Verständnisse unterschieden werden. Zum einen können unter Ressourcen Rohstoffe verstanden werden und zum anderen können damit Produktionsfaktoren assoziiert werden. Zu den Rohstoffen zählen unter anderem Erdöl, Erdgas, Steinkohle, Holz und Baumwolle. Arbeit, Boden und Kapital können demnach zu den Ressourcen als Produktionsfaktoren gezählt werden. Das heißt, dies sind alle Elemente, die ein Unternehmen nutzt um damit ökonomischen Erfolg zu erzielen. Dazu gehören bspw. Mitarbeiter ebenso wie Fahrzeuge oder andere Betriebsmittel. Für mehr ökologische Nachhaltigkeit soll diese Produktivität der genannten Ressourcen verbessert werden. Eine Produktivitätssteigerung impliziert somit eine Erhöhung der Effizienz, welche durch einen erhöhten Output, also einem gesteigertem Material- oder Ressourcennutzen, im Verhältnis zum Input erzielt werden kann (Engelfried 2004, 66).

Der von Rogall (2004) geforderte Schutz der menschlichen Gesundheit geht mit der Reduktion von Schadstoffen einher, welche im Zuge der Erklärung der Reduktion von Emissionen bereits genannt wurde und deshalb nicht erneut erklärt wird. Lärm kann in diesem Zusammenhang auch als eine Art von Emission gesehen werden, da dieser bei Transformationsprozessen ausgestoßen wird.

Des Weiteren wird auf den Naturhaushalt in Bezug auf Flächenverbrauch und Artenvielfalt hingewiesen. Der Flächenverbrauch entsteht durch die Nutzung des Bodens und kann in nicht regenerativ genutzte Fläche und in regenerativ genutzte Fläche unterteilt werden. Bei der nicht regenerativen Nutzung der Fläche wird die Funktion des Bodens bzw. der Boden selbst zerstört. Dies kann unter anderem durch Tagebau, Deponiebau oder Versiegelung geschehen. Wird der Boden auf diese Weise genutzt, gilt es diese Nutzung möglichst effizient zu gestalten, bspw. indem die Nutzung der vorhandenen Verkehrsinfrastruktur optimiert wird. Bei regenerativ genutzter Fläche gilt es vor allem die Bodenverdichtung minimal zu halten, sodass die Funktionen des Bodens bzw. der Boden selbst erhalten bleibt (Engelfried 2004, 69-70).

Neben der Flächennutzung ist auch die Artenvielfalt, die sogenannte Biodiversität, zu beachten. Das heißt, im Rahmen wirtschaftlicher Tätigkeiten soll die Zerstörung von seltenen Biotopen vermieden werden und es soll allgemein auf den Erhalt einer Mindestanzahl von Individuen einer Art geachtet werden (Engelfried 2004, 71).

Als letztes Handlungsfeld wird die Ressourcenschonung genannt, welche erreicht werden kann, in dem Ressourcen nur soweit verbraucht werden, wie sie sich innerhalb des gleichen Zeitintervalls auch wieder regenerieren können (Rogall 2004, 31). Gelingt dies nicht, sollte wenigstens die Ressourcennutzung reduziert oder die Ressourcenproduktivität maximiert werden, damit der Ressourcenverbrauch im Verhältnis zur Regenerationszeit nicht überproportional ansteigt.

3. Nachhaltigkeit in der Praxis der Konsumgüterwirtschaft

Es kann festgehalten werden, dass in Kapitel 2 ein Grundlagenverständnis von Efficient Consumer Response und Nachhaltigkeit separat geschaffen wurde. Nun soll ein Bezug dieser beiden Komponenten hergestellt werden. Das heißt, es soll untersucht werden, inwieweit Nachhaltigkeit im Kontext von ECR Berücksichtigung findet. Anschließend kommt es zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage.

3.1 Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei Efficient Consumer Response

Durch die Entwicklung des ECR-Konzeptes kam es zu der wie in Kapitel 2.1 beschriebenen Erkenntnis, dass zwischen den Herstellern und den Händlern von Konsumgütern ein Synergiepotenzial besteht, welches bei richtiger Ausschöpfung dazu führt, dass der

Konsument zufriedener ist und die beteiligten Unternehmen Kosten sparen können (von der Heydt 1999, 5). Um dies zu ermöglichen standen vorrangig Themen wie Electronic Data Interchange (EDI)¹⁰, Crossdocking¹¹ und Category Management auf der Agenda der Unternehmen, um gemeinsame Standards zu entwickeln und umzusetzen. Diese Schwerpunkte sind auch heute noch Gegenstand der Diskussionen und können weiterhin ausgebaut und in die Unternehmensabläufe implementiert werden (Rode 2008, 56). Aber neben diesen klassischen Themen gibt es neue Inhalte, mit denen sich Unternehmen über die ECR-Plattform austauschen. Hierzu zählt seit ein paar Jahren das Thema der Nachhaltigkeit, welches somit das Aufgabenspektrum von ECR noch weiter ausgebaut hat (Rode 2008, 56). Sichtbar wird dies, wenn sich der Bericht ‚2016: The Future Value Chain‘ angesehen wird. Dieser Bericht wurde von der Global Commerce Initiative (GCI), Capgemini und Intel erstellt und weist die zukünftigen Treiber der Wertekette aus. Hierunter werden ökonomische, rechtliche, technische, demographische und ökologische Änderungen der Rahmenbedingungen verstanden, die als externe Faktoren sowohl das Konsumentenverhalten als auch den Produktions- und Informationsfluss innerhalb der Wertschöpfungskette beeinflussen (GCI et al. 2006, 9). Vor allem die Erkenntnis bzw. die Erwartung, dass der Konsument zukünftig noch schlauer wird und als Partner der Unternehmen angesehen werden soll (GCI et al. 2006, 9), lässt darauf schließen, dass der Konsument, also der Endverbraucher, den Produkten und somit auch in Verbindung damit der Wertschöpfungskette der Produkte kritischer gegenüber stehen wird. Dies könnte unter anderem damit einhergehen, dass sich die Konsumenten bedingt durch den schnellen Zugang zu Informationen, vor allem durch das Internet, besser informieren können und somit kritischer in der Bewertung mancher Produkte werden. Die zusätzlich hohe Anzahl an Verkaufsstätten und die hierin wiederum teilweise vielfältige Sortimentsstruktur eröffnet dem Verbraucher zudem Wahlmöglichkeiten bei seiner Kaufentscheidung, welche auch dadurch beeinflusst werden kann, in wie weit ein Produkt nachhaltig erzeugt wurde und zum Verkaufsort gelangt ist¹². Weiterhin ist interessant, dass unter dem ökologischen Gesichtspunkt vor allem zukünftig das Problem der Energieverknappung und damit verbunden die Herausforderung der Energieeffizienz Beachtung findet (GCI et al. 2006, 9).

Dass das Thema der Nachhaltigkeit, vorrangig aus der ökologischen Perspektive betrachtet, in die Überlegungen von Efficient Consumer Response aufgenommen wurde, konnte anhand dieses Berichtes gezeigt werden. Nun gilt es zu überprüfen, ob es auch Gegenstand weiterer Diskussionen war.

Beim ECR-Tag im September 2010 wurden zwei Themen zu „strategischen Zukunftsfeldern“ erklärt: zum einen mobile Commerce und zum anderen Nachhaltigkeit (Rode 2010, 38). Auch der 2011 veröffentlichte Bericht ‚2020 Future Value Chain‘, welcher durch das Consumer Goods Forum in Zusammenarbeit mit Capgemini, HP und Microsoft erstellt wurde, greift das Thema Nachhaltigkeit weiterhin auf. Zuerst wurden 12 Trends definiert, welche bis 2020 zu erwarten sind. Bspw. wird neben der Alterung der Gesellschaft auch davon ausgegangen, dass die Besorgnis der Konsumenten bezüglich Nachhaltigkeit weiter zunimmt und auch weiter das Bewusstsein für die Verknappung der zur Verfügung stehenden Ressourcen sensibilisiert wird. Aus diesen Trends wurden dann vier Zielvorgaben herausgearbeitet. Eines dieser Ziele

¹⁰ „Electronic Data Interchange (EDI) ist der Austausch von Daten mit Computersystemen zwischen Kunden, Lieferanten und Dienstleistern in einem standardisierten Format“ (Thonemann et al. 2005, 114). Es ermöglicht eine medienbruchlose Weiterverarbeitung der Daten bspw. via Internet (Thonemann et al. 2005, 114-115).

¹¹ „Beim Cross Docking wird die Anlieferung der Waren am Umschlagspunkt mit der Auslieferung zeitlich und/oder mengenmäßig synchronisiert, so dass die Ware nicht mehr eingelagert, sondern sofort [...] bzw. umkommissioniert [...] auf den Ausliefer-LKW geladen wird“ (Beckmann 2004, B2-23-B2-24).

¹² Auf die Sicht der Konsumenten wird in Kapitel 3.2 genauer eingegangen.

lautet: 'Make Our Business More Sustainable'. Dabei soll die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit innerhalb eines Unternehmens von einer Nischenfunktion zu einer Norm umgewandelt werden (Consumer Goods Forum et al. 2011, 17-24). Somit kann erkannt werden, dass einige Trends der Future Value Chain 2016 aufgenommen wurden, was darauf hinweist, dass sich nicht nur kurzfristig mit der Thematik der Nachhaltigkeit innerhalb des ECR-Rahmens auseinandergesetzt wird. Und auch bei der ECR Europe Konferenz im April 2011 wurde erneut über Nachhaltigkeit debattiert. Das zukünftige Handeln sollte nun nach folgender Mission ausgerichtet sein: „Working together to enable our industry to passionately serve shoppers, consumers and communities better, faster, with great value and in a responsible way“ (ECR Europe 2011b, 4). Die Nennung des Begriffes der Verantwortung ist hierbei entscheidend. Diese soll vor allem dadurch wahrgenommen werden, dass vorrangig in den Bereichen Verpackung, Klimawandel und Wahrung sozialer Standards weiter an geeigneten Lösungen gearbeitet wird (ECR Europe 2011b, 9). Daher wurde bei der ECR Europe Konferenz im Mai 2012 Nachhaltigkeit erneut thematisiert. Hier haben beispielsweise Firmen wie Henkel, Unilever und Sainsbury's ihre jeweiligen Inhalte und Ziele ihrer Nachhaltigkeitsstrategien vorgestellt (ECR Europe 2012, 10-11). Dies kann auf der einen Seite sowohl positiv bewertet werden, da sich die Unternehmen bereits schon mit dem Thema befasst und auch Strategien ausgearbeitet haben, aber es kann auch in geringem Maße negativ bewertet werden, da es im Sinne von ECR zur Schaffung von gemeinsamen Standards und Strategien kommen sollte. Dieser Gedanke wird auch durch die Einschätzung von Managern der Konsumgüterwirtschaft gestützt, indem festgestellt wird, dass es innerhalb des ECR-Umfeldes gemeinschaftlich verhindert werden müsse, „dass jedes Handelsunternehmen [...] eine eigene Nachhaltigkeitsdefinition verwendet“ (von Rudolff 2010, 58). Es kann angenommen werden, dass dies auch für jedes Herstellerunternehmen in der Konsumgüterbranche gelten sollte.

Neben den vielen Gesprächsrunden über Nachhaltigkeit innerhalb des Betrachtungsrahmens ECR gibt es auch schon einige konkrete Handlungsratgeber, welche vor allem ökologische Probleme fokussieren und Handlungsalternativen vorschlagen. Hierfür sind bspw. das Bluebook 'Packaging in the Sustainable Agenda: A Guide for Corporate Decision Makers' und die Roadmap zum 'ECR Sustainable Transport Project'¹³ zu nennen (ECR Bluebook 2009, o. S./ECR Community 2007, o. S.)

3.2 Konsumentenperspektive

Wie mehrfach deutlich gemacht wurde, geht es in der Konsumgüterbranche und somit auch in dem Konzept von ECR darum, dass die Konsumentenbedürfnisse bestmöglich befriedigt werden, denn dies generiert den Unternehmen Umsatz, welcher bei einer guten Kostenstruktur in Gewinn übergehen kann. Um dies zu erreichen, ist es wichtig zu wissen, welche Prioritäten und Präferenzen der Konsument hat. Bezogen auf das Thema dieser Arbeit bedeutet dies, dass herausgefunden werden muss, ob sich der Konsument selbst mit Nachhaltigkeit auseinandersetzt bzw. ob er ein nachhaltiges Produkt von den herstellenden und vertreibenden Unternehmen fordert.

Folgt man Fries (2012) kann festgestellt werden, dass „bei Kaufentscheidungen von Konsumenten [...] zunehmend das soziale und ökologische Engagement von Unternehmen eine wichtige Rolle [spielt]. [Denn] Konsumenten fordern dieses Engagement, da sie selbst nachhaltiger konsumieren wollen“ (Fries 2012, 70). Pretzel (2010) bestätigt diese Ansicht, indem er darlegt, dass „viele Konsumenten nachhaltig leben und einkaufen wollen“ (Pretzel 2010, 58).

¹³ Auf die Roadmap zum nachhaltigen Transport wird in Kapitel 5.3 genauer eingegangen.

Es scheint allgemein der Eindruck gewonnen zu sein, dass der Konsument Wert auf Nachhaltigkeit von Konsumgütern legt. Doch wissen die Verbraucher überhaupt, was sich hinter dem Begriff der Nachhaltigkeit verbirgt?

Dieser Fragestellung ist Nestlé mittels einer Studie¹⁴ nachgegangen. Hierbei wurde festgestellt, dass der Begriff der Nachhaltigkeit zwar an Bedeutung im Lebensmittelbereich gewonnen hat, die genaue Definition und die Inhalte von Nachhaltigkeit den Verbrauchern aber oft nicht bewusst sind. So gaben nur ca. zwei Drittel der Befragten an, den Begriff der Nachhaltigkeit bereits zuvor schon einmal gehört zu haben. Dabei war es allerdings nur etwas mehr als der Hälfte möglich, den Begriff mit Inhalt zu füllen. Was diese dann damit in Verbindung brachten, unterschied sich wiederum. So nannten bspw. 38 % der befragten Personen, die den Begriff kannten, Nachhaltigkeit sei etwas mit einer längerfristigen, anhaltenden Wirkung. 9 % assoziierten Nachhaltigkeit mit verantwortungsbewusstem Handeln, weitere 8 % mit sparsamem Umgang mit natürlichen Ressourcen und wiederum 6 % mit Umweltschutz (Nestlé Studie 2011, 4-5/11). Die Studienergebnisse werden anhand von Abbildung 3 noch einmal veranschaulicht.

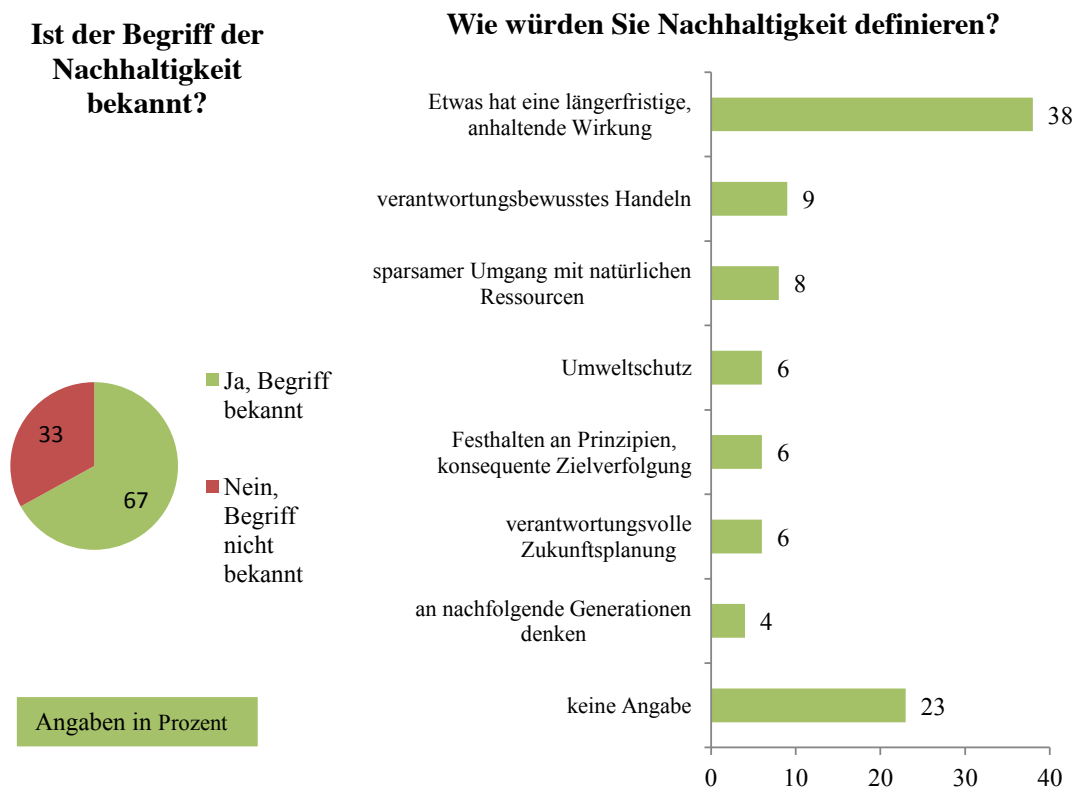


Abbildung 3: Kenntnis des Nachhaltigkeitsbegriffes durch Verbraucher und deren Verständnis (eigene Darstellung in Anlehnung an Nestlé Studie 2011, 11).

Interessant sind auch die weiteren Ergebnisse der Studie. Bei der Frage, was mit sozialer Verantwortung im Bereich der Lebensmittelbranche verstanden wird und inwieweit die Konsumenten dafür bereit sind zu zahlen, konnte eine deutliche Diskrepanz festgestellt

¹⁴ Diese durch Nestlé veröffentlichte Studie wurde durch die Kooperation von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), dem Institut für Demoskopie Allensbach, Ipsos Deutschland sowie Icon Kids & Youth durchgeführt. Für die Studie wurden 10.000 Befragungen durchgeführt (Nestlé Studie 2011, 1).

werden. So gaben 66 % der Befragten an, dass keine Kinderarbeit bei der Erstellung der Produkte genutzt werden sollte. Allerdings nur knapp die Hälfte dieser Personen wäre dafür bereit einen Aufpreis zu zahlen. 43 % der Nennungen beliefen sich darauf, dass Lieferanten für ihre Rohstoffe faire Preise erhalten sollten. Dafür wären auch 21 % der Befragten bereit mehr Geld auszugeben (Nestlé Studie 2011, 4-5/12). Bis zu welcher Höhe diese Mehrausgabe gezahlt werden würde, wurde allerdings nicht erhoben.

Aus den Ergebnissen der Studie kann abgeleitet werden, dass unter den Verbrauchern noch ein nicht einheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit existiert. Zudem ist der Wunsch einiger Konsumenten nach mehr Fairness in der Lieferkette und bspw. dem Verzicht von Kinderarbeit nicht unmittelbar an eine erhöhte Zahlungsbereitschaft gekoppelt. Dies kann damit erklärt werden, dass es anstelle einer Verknüpfung von Bewusstsein und Verhalten eine Diskrepanz zwischen Bewusstsein und Verhalten gibt (Krapf/Wehlau 2009, 5). Das heißt, dass Bewusstsein wird in der Realität nicht als eine treibende Kraft erkannt, die unmittelbar eine Handlung auslöst (Krapf/Wehlau 2009, 5). Topmanager der Konsumgüterbranche sind sich der zurückhaltenden Bereitschaft der Konsumenten für nachhaltige Produkte einen höheren Preis zu zahlen bewusst. Dennoch vertreten sie die Ansicht, dass Nachhaltigkeit innerhalb der Branche weiter vorangetrieben werden müsse und dass sich der Konsument bei sonst indifferenten Produkten bezüglich Qualität und Preis für das Produkt entscheiden wird, welches nachhaltig erzeugte Bestandteile oder einen geringeren Ressourcenverbrauch aufzeigt (Hamilton 2012, o. S.). Sollte sich jedoch das Konsumentenverhalten, wie durch die ‚2020 Future Value Chain‘ vorausgesagt wurde, dahin gehend ändern, dass sich der Verbraucher zunehmend kritisch mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzt (Consumer Goods Forum et al. 2011, 17), kann es dazu kommen, dass dieser auch eine gewisse Zahlungsbereitschaft dafür signalisiert. Ein Indikator dafür könnte bereits heute schon das Vorhandensein eines neuen Lebensmodells innerhalb der Gesellschaft sein, welches sich durch eine Verhaltensänderung des Konsums kennzeichnet. Einige Bevölkerungsgruppen legen nun nicht mehr den Schwerpunkt auf das möglichst günstige Einkaufen von Waren, sondern verlagern ihren Fokus auf Waren mit denen ein besseres Lebensgefühl vermittelt wird, was unter dem Begriff LOHAS – Lifestyle of Health and Sustainability zusammengefasst werden kann (GS1 Germany 2011, o. S.). Dieser genussorientierte Ansatz wird nun auch durch das verantwortungsvolle pragmatische Handeln anderer Verbraucher erweitert, was zu einer Veränderung der Konsumstruktur beiträgt (Otto Group Trendstudie 2011, 4). Dass diese Einstellungen bisher nur von einer begrenzten Bevölkerungsgruppe eingenommen werden, könnte dadurch bedingt sein, dass sich der Vorteil für Konsumenten beim Kauf nachhaltiger Produkte auf ein gutes Gewissen beschränkt. Wenn weiterhin ein Verständniswandel bzw. Wertewandel bei den Verbrauchern stattfinden soll, dann müssen Handel und Industrie künftig noch stärker als gemeinsame Treiber von Nachhaltigkeit auftreten (GS1 Germany 2011, o. S.).

Nachdem nun ein Praxisbezug aus Sicht der Konsumenten dargestellt wurde, wird in Kapitel 3.3 auf die Sicht der Unternehmen bezüglich Nachhaltigkeit eingegangen.

3.3 Unternehmensperspektive

Mittels Kapitel 3.1 wurden bereits einige Unternehmen genannt, die in ihrer Unternehmensstrategie Nachhaltigkeit involviert haben. Aber sind diese Unternehmen eine Minderzahl oder ist die Bedeutung und Anwendung von Nachhaltigkeit bereits schon bei einer breiteren Masse von Unternehmen angekommen? Mit dieser Frage wird sich mit unter das nun folgende Unterkapitel auseinandersetzen.

Zunächst soll einmal betrachtet werden, ob die Unternehmen Nachhaltigkeit als wichtig empfinden und dieses Thema in ihrer strategischen Führung des Unternehmens berücksichtigen. So gaben nach einer Studie von Capgemini die Hälfte der Lebensmittel- und

Konsumgüterunternehmen an, das Nachhaltigkeit in der Logistik zu ihren Top-Projekten für das Jahr 2011 zählt (Raab 2011, 55).

Auch bei der im Mai 2012 stattgefundenen ECR-Konferenz konnten sich die anwesenden Manager zu dieser Thematik äußern. Das heißt, die Unternehmensvertreter konnten darüber abstimmen, in welchem Ausmaß Nachhaltigkeit innerhalb des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt wird. 17 % gaben an, dass es bei allen Aktivitäten beachtet wird, 51 % berücksichtigen Nachhaltigkeit in einer Reihe von Projekten und bei 24 % der Unternehmen ist Nachhaltigkeit ein Thema, worüber zwar gesprochen, aber noch nicht viel getan wird. Der verbleibende Anteil von Unternehmen hat diese Thematik gar nicht auf der Agenda (ECR Europe 2012, 11).

Sofern sich Unternehmen mit dieser Thematik auseinandersetzen, soll im Folgenden geklärt werden, woher der Impuls für die Implementierung von Nachhaltigkeit in die Abläufe einiger Unternehmen kam. Dafür wird erneut auf eine empirische Erhebung zurückgegriffen, welche von GS1 UK und Deloitte durchgeführt wurde.¹⁵ Mit 53 % antworteten etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen, dass es die Forderungen der Konsumenten nach grüneren Produkten waren, die die Unternehmen dazu veranlasst haben nachhaltige Strukturen einzuführen. Die verbleibenden 47 % stellten fest, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit auf Grund eigener innerer Überzeugung erfolgte und dass die Unternehmen dazu übergehen müssten, den Konsumenten mehr in seiner Meinungsbildung zu begleiten in Form von besseren Informationen über nachhaltige Produkte, da die Verbraucher momentan grünen Produkten noch zu gleichgültig gegenüber stehen (Deloitte 2009, 7). Diese Einschätzung könnte durch die Ergebnisse der in Kapitel 3.1 angeführten Studie von Nestlé unterstützt werden. Hierbei wurde erkannt, dass das Verbraucherverständnis von Nachhaltigkeit noch weiterer Aufklärung bedarf. Somit sollte die Verantwortung der Konsumgüterindustrie darin liegen, „zukunftsweisende Konsummuster aktiv zu unterstützen“ um somit das Nachhaltigkeitsbewusstsein der Verbraucher zu stärken. Neben transparenteren vergleichbaren Produktinformationen könnten auch eine zielgerichtete Verbraucheransprache und ein erweitertes Angebot nachhaltiger Produkte dazu beitragen (GS1 Germany 2012, 24).

Es kann also festgehalten werden, dass der Grund, weshalb Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie haben, nicht eindeutig ist. Einige Unternehmen haben ihr Handlungsmuster angepasst und werden so zu sagen vom Kunden gesteuert, andere sehen sich als Institution an, welche versuchen will den Kunden zu steuern. Unabhängig davon, wer die Implementierung vorangetrieben hat, wurde des Weiteren festgestellt, dass vor allem die Unternehmensführung die Leitung der Nachhaltigkeitsagenda inne hat. Dies wurde durch mehr als die Hälfte der Befragten bestätigt. Der Supply Chain Verantwortliche wurde danach mit ca. 8 % genannt und die Abteilung für Marketing und Kommunikation ist nur bei ca. 6 % der Unternehmen dafür zuständig. Dass Nachhaltigkeit ein Thema ist, womit sich vor allem die obere Führungsetage beschäftigt, wird damit erklärt, dass jeder Bereich des Unternehmens durch diese Thematik angesprochen wird. Denn wenn Nachhaltigkeit, gemäß der drei Teilbereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales, vollständig Berücksichtigung im Unternehmen finden soll, muss sie zu den Basisstrategien des Unternehmens gehören, damit von einem ganzheitlich nachhaltigen Unternehmen gesprochen werden kann. Nachhaltigkeit wird somit zu einer Kernkompetenz, welche durch einen Top-Down-Ansatz auf allen Unternehmensebenen Anwendung finden soll (Deloitte 2009, 2/11).

¹⁵ Für diese Studie wurden 762 Fragebögen ausgewertet und die Ergebnisse wurden zudem durch Interviews mit Händlern und Lieferanten von Konsumgütern sowie mit anderen Stakeholdern erweitert (Deloitte 2009, 1/14).

3.4 Zwischenfazit – Forschungsfrage 1

Die vorgestellte Diskussion hat gezeigt, dass Nachhaltigkeit innerhalb des ECR-Konzeptes Anwendung findet. Es konnte erkannt werden, dass das Thema in aktuellen Konferenzen und Diskussionsrunden berücksichtigt wird.

Zudem konnte durch die Konsumenten- und Unternehmensperspektive gezeigt werden, dass Nachhaltigkeit nicht nur in der Literatur sondern auch in der gegenwärtigen Praxis der Konsumgüterbranche präsent ist.

Das heißt, dass die Nachhaltigkeitsthematik bei den Verbrauchern überwiegend wahrgenommen wird. Es gibt jedoch noch Unterschiede im Verständnis von Nachhaltigkeit. Zudem kann festgehalten werden, dass die Nachhaltigkeit eines Produktes bei der breiten Bevölkerungsschicht noch kein Kriterium für eine Kaufentscheidung darstellt und dass viele Konsumenten für nachhaltige Produkte noch keine zusätzliche Zahlungsbereitschaft signalisieren. Obwohl ein gewisser Wertewandel bereits eingesetzt hat, muss die Einstellung der Konsumenten bezüglich Nachhaltigkeit weiter beobachtet werden.

Auch die Konsumgüterunternehmen befassen sich verstärkt mit Nachhaltigkeit innerhalb ihrer Unternehmensabläufe und einige Unternehmen versuchen bereits ihre unternehmerischen Tätigkeiten nachhaltig auszuführen. Allerdings ist die Nachhaltigkeitsdiskussion noch sehr allgemein gehalten, das heißt, es wird selten Bezug darauf genommen, welche Art der Nachhaltigkeit gefördert werden soll. Tendenziell nimmt die Berücksichtigung von ökologischen Belangen den Hauptansatzpunkt ein. Da Nachhaltigkeit grundsätzlich ein positiv behafteter Begriff ist, könnte davon ausgegangen werden, dass Unternehmen, welche die Nachhaltigkeitsstrategie ganzheitlich und glaubwürdig einsetzen, künftig Vorteile haben könnten, denn 'tomorrow's winner will be those that lead the sustainability agenda [today]' (Deloitte 2009, 1). Ob sich diese Annahme bewahrheitet und den Zielen der Unternehmen Glauben geschenkt werden kann, muss in den nächsten Jahren überprüft werden.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Debatte sowohl bei den Verbrauchern als auch bei den Unternehmen noch im Anfangsstadium zu sein scheint. Der Wille und das Interesse beider Seiten wird signalisiert. Inwieweit daraus auch eine Änderung bzw. Anpassung bestehender Handlungsmuster erfolgt, muss weiterhin beobachtet werden und ist unter anderem von künftiger Berichterstattung seitens der Medien und politischen Richtlinien abhängig (Otto Group Trendstudie 2011, 43).

4. Transporte im Kontext von Logistik und Ökologie

Diese bisher erlangten Erkenntnisse können als Voraussetzung für das folgende Kapitel angesehen werden. Dies begründet sich darin, dass erst die Thematisierung von Nachhaltigkeit innerhalb der Konsumgüterbranche zu Handlungen führt. Diese Handlungen sollen speziell im Bereich des Transportes untersucht werden und beschränken sich wiederum auf die unternehmensübergreifende Güterdistribution.

4.1 Einordnung von Transport in den Rahmen der Logistik

Da der Transport von Gütern in das Aufgabenspektrum der Logistik fällt, soll zunächst die Wechselseitigkeit von Logistik und ökologischen Zielen geklärt werden. Hierbei können zwei Beziehungen identifiziert werden. Auf der einen Seite dient die Logistik dem Umweltschutz, da sie diesen durch die Entsorgung von Gütern unterstützt. Auf der anderen Seite kann die Umwelt durch logistische Prozesse auch negativ beeinflusst werden, da diese Prozesse durch Flächen- und Energieverbrauch, Ausstoß von Schadstoffemissionen, Lärm und dem Entstehen von Abfall gekennzeichnet sein können (Fleischmann 2008, 8). Damit der Generationsgedanke der Nachhaltigkeit gewahrt werden kann, muss sich auch in der Logistik mit den ökologischen Konsequenzen des Handelns auseinandergesetzt werden. Daher steht

das Management der Logistikkette „für den Ausgleich zwischen gegenwärtigem Erfolg der Logistik und der Erfolgsrealisation in der Zukunft“ (Large 2010, 483).

Dass die Logistik als ein Hebel für mehr Nachhaltigkeit innerhalb eines Unternehmens angesehen werden kann, wird sowohl in der Literatur als auch in der Praxis festgestellt. „Die hinter der Logistik stehenden Potentiale zur Verminderung von Umweltproblemen sind groß“ und können durch das richtige Management der gesamten Supply Chain zumindest teilweise ausgeschöpft werden (Landwehr 2007, 109). Hierbei kann sich bei der Optimierung an den logistischen Aufgaben Transport, Umschlag und Lagerung orientiert werden (Landwehr 2007, 108). Da sich ein Teil der Fragestellung, welche mittels dieser Arbeit beantwortet werden soll, auf den Bereich Transport bezieht, soll sich im Folgenden auch nur mit diesem beschäftigt werden. Allgemein kann unter Transport im Kontext der Logistikleistung die Raumüberbrückung von Gütern verstanden werden (Gudehus 2005, 8). Diese erfolgt mittels geeigneter Transportmittel und Verkehrsträger. Je nach Ziel lassen sich verschiedene Transportaufgaben unterscheiden, so z. B. Lagernachlieferungen oder Kundenbelieferungen (Vastag 2008, 408). Die zuvor bereits erwähnten Verkehrsträger sind die Schifffahrt, der Eisenbahn-, Straßen und Luftverkehr sowie der Rohrleitungsverkehr (Ihde 1991, 48). Auch hierbei erfolgt eine Einschränkung, denn für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist, wie bereits erwähnt, nur der Straßenverkehr mit dem Transportmittel LKW von Interesse.

Deutschlandweit gesehen war der Anteil des Straßengüterverkehrs im Verhältnis zum Gesamttransportaufkommen im Jahr 2011 am stärksten. Schätzungen zu Folge wurden mittels dieses Verkehrsträgers ca. 3,4 Milliarden Tonnen an Gütern befördert, was im Vergleich zum Jahr 2010 eine Steigerung um 7,7 % ausmachte (Statistisches Bundesamt 2012, o. S.). Das im Allgemeinen gestiegene Verkehrsaufkommen und im Speziellen dabei das weiter erhöhte Straßentransportaufkommen lassen darauf schließen, dass es auch zukünftig nicht zu einem erheblichen Einbruch in diesem Bereich kommen wird. Vielmehr kann angenommen werden, dass das Niveau gehalten werden kann oder sich nur geringfügig ändert. Was einerseits für eine gute Wirtschaftsleistung steht, kann andererseits mit erheblichen Auswirkungen auf die Umwelt verbunden sein. Hierbei ist vor allem auf den Ressourcenverbrauch und auf den Ausstoß von Schadstoffen, wie SO_2 oder CO_2 , hinzuweisen. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass unter anderem durch bessere Kraftstoffqualität und durch motortechnische Verbesserungen der Schadstoffausstoß reduziert werden konnte (Umweltbundesamt 2011, o. S.). Jedoch wird dieser Verbesserungseffekt dahingehend kompensiert, dass, wie bereits zuvor erwähnt, das Verkehrsaufkommen angestiegen ist und somit zwar die Schadstoffemissionen pro Verkehrseinheit zurückgegangen sind, aber sich insgesamt im Verhältnis zum Gesamtschadstoffausstoß nicht in gleichem Maße reduziert haben (Umweltbundesamt 2011, o. S.). Daher ist es wichtig zu erkennen, dass der Umwelteinfluss des Verkehrssektors und hier im Speziellen des Bereiches Straßengütertransport nicht allein durch technische Neuerungen reduziert werden kann, sondern dass parallel dazu andere Maßnahmen gefunden werden müssen, die die Schädigung des Ökosystems minimieren (Umweltbundesamt 2011, o. S.). Gerade in der Konsumgüterwirtschaft ist es wichtig, die vom Konsumenten geforderten Produkte rechtzeitig zur Handelsfiliale zu bringen. Dafür wird vor allem der Straßengüterverkehr genutzt, da die so genannten letzten Meter zum Absatzort per LKW zurückgelegt werden, was sich durch das gut ausgebaute Straßennetz und die Flexibilität des mit diesem Verkehrsträger in Verbindung stehenden Verkehrsmittels begründen lässt (Dyckhoff/Souren 2008, 207). Somit schließt sich der Betrachtungsgegenstand, denn die Konsumgüterbranche ist zur Versorgung der Konsumenten auf den Straßengüterverkehr angewiesen, denn dieser „dient der Deckung des unmittelbaren Konsumbedarfs“ (Voigt 1973, 7). Daher muss sich die Branche angesichts aktueller Entwicklungen stärker mit dessen ökologischem Einfluss auseinandersetzen.

Welche weiteren Motive bzw. Beweggründe es gibt, weshalb sich Unternehmen mit den ökonomischen Auswirkungen ihres Handels beschäftigen, soll das folgende Unterkapitel klären.

4.2 Motive und Beweggründe für verstärkt nachhaltiges Handeln

Durch die vorherigen Abschnitte kann erkannt werden, dass die wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen Auswirkungen auf die ökologische Nachhaltigkeit haben und deshalb stärker öffentlich fokussiert und thematisiert werden. Unternehmen versuchen daher ihren Einfluss auf die Umwelt zu minimieren. Aber welche Motive bzw. Beweggründe stecken wirklich dahinter?

Die Motive können nach Landwehr (2007) demnach in drei Kategorien unterteilt werden:

- volkswirtschaftliche Motivation
- betriebswirtschaftliche Motivation und
- gesellschaftliche Motivation (Landwehr 2007, 107).

Die volkswirtschaftliche Motivation der Unternehmen fokussiert vor allem die Globalisierung, welche zum Anstieg der weltweiten ökonomischen Verflechtungen und somit auch zum steigenden Bedarf an Gütern und den damit verbundenen Transporten geführt hat. Eine Folge dessen ist ein erhöhter Energiebedarf um die Transporte realisieren zu können (Landwehr 2007, 107). Diese Entwicklung macht es erforderlich, dass Unternehmen neue Strategien entwerfen, durch die der Energieverbrauch gerade im Bereich Transport reduziert werden kann, denn mehr Transporte und somit mehr Energieverbrauch führen zu erhöhten Emissionen. Neue Konzepte könnten somit dafür sorgen, den Einfluss auf die Umwelt so gering wie möglich zu halten. Das gesteigerte Transportaufkommen kann als Folge der Globalisierung angesehen werden und bringt somit die Motivation hervor, eine Lösung zu finden, wie das Wirtschaftswachstum vom Anstieg des Verkehrs entkoppelt werden kann. In Deutschland kennzeichnet sich die Situation aktuell dahin gehend, dass der Straßengüterverkehr doppelt so schnell ansteigt wie das Bruttosozialprodukt (Bretzke 2009, 16). Dieses erhöhte Verkehrsaufkommen führt neben Staus dazu, dass noch mehr Energie und somit Rohstoffe verbraucht werden und zudem die Schadstoffbelastung weiter ansteigt. Das heißt, damit das im globalen Sinne gesehene positive Wirtschaftswachstum nicht mit den negativen Auswirkungen für die ökologische Nachhaltigkeit einhergehen muss, müssten neben neuen Transportstrategien eventuell neue Regulierungen durch die Politik getroffen werden (Elbert et al. 2010, 17). Unternehmen, die diesen Werdegang bereits rechtzeitig antizipieren, könnten durch längere Vorlaufzeiten besser auf Veränderungen vorbereitet sein, was sich sowohl positiv auf die ökologische als auch auf die ökonomische Nachhaltigkeit auswirken kann. Somit kann erkannt werden, dass eine volkswirtschaftlich motivierte Handlung Auswirkungen auf das betriebswirtschaftliche Agieren von Unternehmen haben kann.

Die betriebswirtschaftliche Motivation fokussiert verstärkt den Aspekt der Sicherung der Wettbewerbsposition des Unternehmens. Da diese unter anderem in Abhängigkeit zur Kostenstruktur des Unternehmens steht, ist es für diese von unerlässlicher Relevanz den Kostenblock möglichst gering zu halten. Zum einen wird dieser Kostenblock durch staatlich regulierte Abgaben, wie beispielsweise in Deutschland Steuern oder die Mautgebühr, beeinflusst. Zum anderen sind Unternehmen mit der rasant steigenden Entwicklung der Energiepreise konfrontiert, was sich vor allem beim starken Anstieg des Rohölpreises bemerkbar macht (Landwehr 2007, 107). Daher sind Unternehmen dazu angehalten bzw. selbst motiviert auf Grund dieser Entwicklungen neue Konzepte und Strukturen in die Unternehmensabläufe zu integrieren. Gerade auch in der Konsumgüterbranche stellt die Verfügbarkeit von Ressourcen die Grundlage der Unternehmung dar. Um diese weiter zu

wahren, sind Unternehmen auch durch die Verknappung einiger Rohstoffe motiviert, nachhaltiger zu wirtschaften (Elbert et al. 2010, 17). Des Weiteren muss der Aspekt beachtet werden, dass Unternehmen überwiegend Bestandteil einer Wertschöpfungskette sind. Dies impliziert, dass sich Unternehmen unter anderem durch ihre Nachhaltigkeitsperformance als mögliche Handelspartner für andere Unternehmen in der Kette anbieten und umgekehrt ausschließen. Wird also wirklich auf den ökologischen Einfluss von bspw. Zulieferern seitens Handelsunternehmen, wie es bei Walmart der Fall ist, geachtet, liegt die Motivation der Unternehmen darin, durch verstärkt ökologisches Handeln einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Anderen zu erlangen (Holst 2012, 30/Elbert et al. 2010, 17).

Die gesellschaftlichen Beweggründe für Unternehmen nachhaltiger zu agieren, sind vor allem durch die Auswirkungen auf die Menschheit begründet, wenn Unternehmen diese Aspekte nicht berücksichtigen. Der Wirkungszusammenhang von gesteigertem Transportaufkommen und somit erhöhtem Schadstoffausstoß wurde bereits mehrfach dargelegt. Eine Folge daraus ist die mögliche Einschränkung der Lebensqualität (Landwehr 2007, 107), welche es auch im Sinne der Konsumgüterindustrie zu steigern und nicht zu verringern gilt. Hiermit in Verbindung steht auch die gesteigerte Wachsamkeit der Öffentlichkeit bspw. in Form von Umweltorganisationen und die veränderten Anforderungen und Ansprüche der Konsumenten hinsichtlich sozialer und ökologischer Standards von Unternehmen (Seuring/Müller 2008, 460).

Der Bereich der gesellschaftlichen Motivation könnte noch durch Aspekte der sozialen Motivation ergänzt werden. Hierin könnte bspw. gesteigertes Verantwortungsbewusstsein der Wirtschaftsakteure Berücksichtigung finden. So kann angenommen werden, dass das Leitbild der Wirtschaftsakteure nicht mehr ausschließlich der gewinnmaximierende rationale Homo oeconomicus ist, sondern dass Handlungen unter der Bedingung beschränkter Rationalität und der Wechselwirkung von psychologischen und wirtschaftlichen Einschätzungen ausgeführt werden (Burmeister/Glockner 2009, 189). Dieses neue Verantwortungsbewusstsein, welches dann vor allem den Generationenaspekt der Nachhaltigkeit berücksichtigt, könnte ein Grund dafür sein, bestehende Handlungsstrukturen zu überdenken und diese gegebenenfalls für ein verbessertes ökologisches Agieren anzupassen. Dies wiederum könnte zu einem Reputationsgewinn des Unternehmens in der Branche und nicht zuletzt beim Konsumenten führen, welcher die Marktpositionierung stärken könnte und somit eine Verbindung zur betriebswirtschaftlichen Motivation schafft.

Durch den vorangegangenen Abschnitt ist deutlich geworden, dass es viele verschiedene Motive gibt, weshalb Unternehmen verstärkt nachhaltig agieren bzw. agieren sollten. Diese sollen durch Abbildung 4 noch einmal überblicksartig wiedergegeben werden.

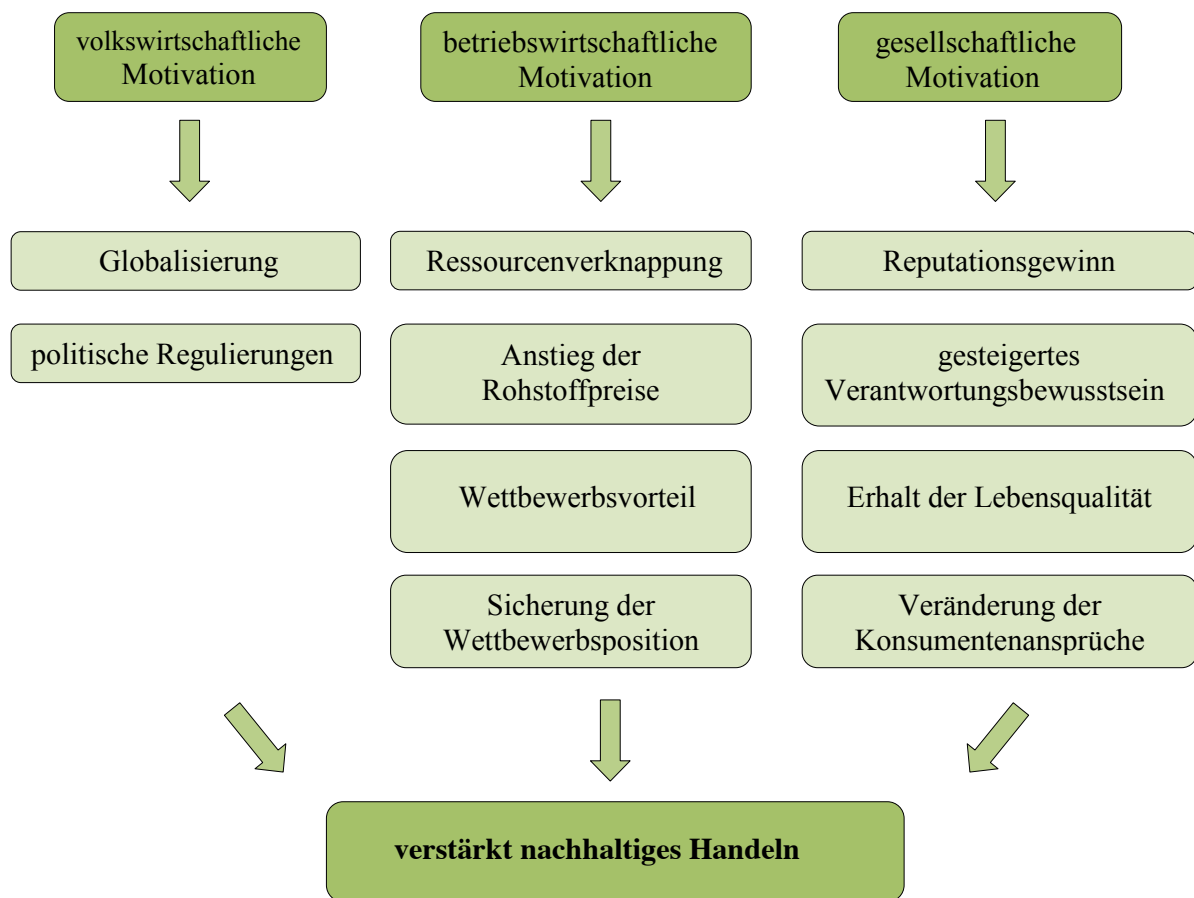


Abbildung 4: Motive für verstärkt nachhaltiges Handeln (eigene Darstellung in Anlehnung an Landwehr 2007, 108).

Durch dieses Unterkapitel kann festgestellt werden, dass es für Unternehmen vielseitige Motivationen gibt, nachhaltiger zu handeln und dass gerade die Entwicklung des Transportsektors dazu auffordert bestehende Verhaltensmuster zu erweitern und anzupassen. Es muss jedoch angemerkt werden, dass oftmals nicht eindeutig unterschieden werden kann, ob das ökologisch nachhaltige Verhalten von Unternehmen Initiator neuer Praktiken und Konzepte ist oder ob es einen Nebeneffekt dieser Praktiken darstellt.

Im nächsten Abschnitt soll auf die möglichen Handlungsoptionen eingegangen werden, wie der Straßengüterverkehr nachhaltiger gestaltet werden kann.

4.3 Nachhaltigere Transporte in der Konsumgüterbranche

Zunächst ist es wichtig, dass das Problem erkannt wird und die Bereitschaft besteht, etwas zu ändern. Im Anschluss daran können dann geeignete Maßnahmen entwickelt werden. Die Problemerkennung innerhalb der Konsumgüterwirtschaft ist durch die Annahme einer drohenden Klimakatastrophe und durch die Feststellung der überlasteten Straßen erfolgt. Diese Situation könnte zukünftig „zu verschärften Umweltvorschriften und teureren Maut-Systemen für LKW-Transporte führen“ (Rode 2009b, 44). In Zusammenhang mit den begrenzten Weltölreserven können noch weitere Preissteigerungen für Diesel erwartet werden. Daher sollte die Konsumgüterbranche sich frühzeitig ihrer Abhängigkeit von Lastkraftwagen mit Dieselmotoren bewusst werden, um möglichen Engpasssituationen vorzubeugen und allgemein die unternehmensspezifische Nachhaltigkeit zu verbessern (Rode 2009b, 44).

Dafür können wie eingangs erwähnt, geeignete Maßnahmen gefunden werden, die sich in zwei Alternativen unterscheiden lassen:

- Entwicklung neuer Techniken bzw. Neuausrichtungen und
- Optimierung bestehender Abläufe.

Unter dem Aspekt der Entwicklung neuer Techniken bzw. Neuausrichtungen bestehender Muster kann vor allem in Hinblick auf die Reduktion der Umweltbelastungen auf eine bewusste Auswahl von Verkehrsträgern für die zu erfüllende Transportleistung hingewiesen werden (Pfohl et al. 1992, 96). Damit wird die Verteilung des Modal Split¹⁶ angesprochen und es sollte hierbei überprüft werden, ob es bei manchen Strecken ökologisch sinnvoller ist bspw. vom Verkehrsträger Straße auf den Verkehrsträger Schiene umzusteigen. Hierbei kann dann von der Substitution von Verkehrsträgern gesprochen werden (Pfohl et al. 1992, 96). Außerdem können neuere Motoren und eine Veränderung des Gehäuses von Lastkraftwagen, damit diese windschnittiger sind, dafür sorgen, dass weniger Kraftstoff verbraucht wird und somit neben den Kosten auch der ökologische Einfluss reduziert wird (Rode 2009b, 44/Schweikl 2011, 26).

Die zweite Alternative den Transport nachhaltiger zu gestalten, ist die Optimierung bestehender Abläufe. Darunter fallen bspw. Fahrertrainings mit den LKW-Fahrern, damit diese lernen spritsparender und somit effizienter und ökologischer zu fahren (Kudla 2010, 237). Neben nicht optimierten Fahrweisen sind auch nicht optimierte LKW-Beladungen ein Problem, welches es zu minimieren gilt. Das heißt, dass viele LKW Strecken mit einer halben Ladung oder gar ganz leer zurücklegen. In Deutschland betrug der Anteil an Leerfahrten im Jahr 2011 ca. 25 % (6,1 Milliarden Km) von der gesamten Fahrleistung der LKW und ist im Verhältnis zum Vorjahr noch einmal um 4,9 % gestiegen (Bundesamt für Güterverkehr 2012, 16). Problematisch ist, dass durch diese Fahrten keine Leistung im eigentlichen Sinne erbracht wird, sondern dass daran auch noch negative Effekte gekoppelt sind, wie die Verschwendung von Kapazitäten, welche mit der Inanspruchnahme der knappen Infrastruktur und der Emission von CO₂ einhergehen (Bretzke/Barkawi 2010, 181). Diese Leerfahrten gilt es durch die Erhöhung der Transportmittelauslastung innerhalb der Konsumgüterbranche zu senken (Dyckhoff/Souren 2008, 204/Rode 2009b, 44), was wiederum einerseits durch eine verbesserte Tourenplanung erfolgen kann (Spitz 2011, 58) und andererseits durch unternehmensübergreifende Transportkonsolidierungen auch zwischen Konkurrenten zu realisieren sein kann (Rode 2009b, 44). Somit kann hier auch wieder die Verknüpfung zu ECR geschaffen werden, da durch Transportkooperationen in der Konsumgüterbranche die Leitgedanken des Efficient Consumer Response getragen werden. Denn mittels dieser Kooperationen gilt es Ineffizienzen durch gemeinsame Projekte von Herstellern und/oder Händlern entlang der Supply Chain zu reduzieren und zugleich die ökologische Performance der Unternehmen zu stärken. Dieses Optimierungsfeld soll innerhalb dieser Arbeit weiter untersucht werden und der zunächst erst einmal unterstellte Wirkungszusammenhang soll anhand der Abbildung 5 verdeutlicht werden.

¹⁶ Der Modal Split umfasst „die Aufteilung des Gesamtgüterverkehrs auf die Verkehrsträger“ (Klaus/Krieger 2004, 574).

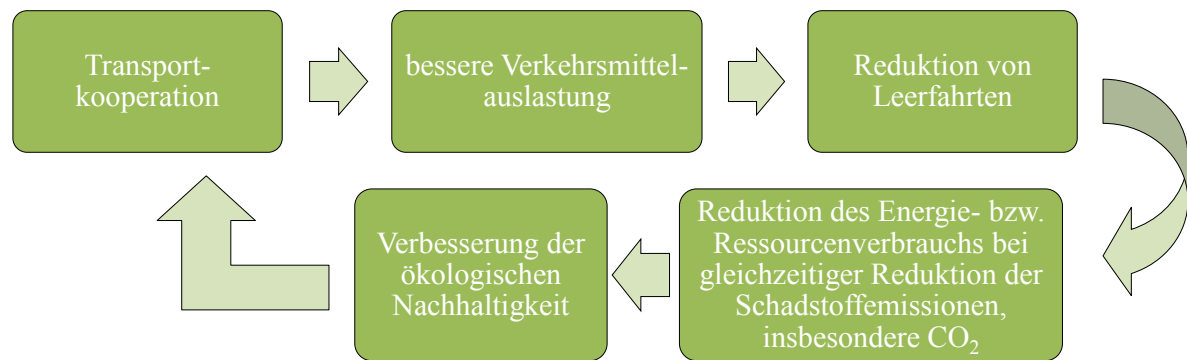


Abbildung 5: zu prüfender Wirkungszusammenhang von Transportkooperationen (eigene Darstellung). Ob diese Ablauffolge wirklich zutrifft und wie Kooperationen zu bewerten sind, soll in Kapitel 5 geklärt werden.

5. Transportkooperationen in der Konsumgüterwirtschaft

Bevor exemplarisch einige Transportkooperationen zwischen verschiedenen Unternehmen der Konsumgüterbranche in Kapitel 5.2 vorgestellt und in Kapitel 5.3 bewertet werden, muss zunächst der Kooperationsbegriff abgeleitet werden.

5.1 Kooperationsbegriff

Diller (2001) definiert Kooperationen als „jede auf freiwilliger Basis beruhende, vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Betriebe zum Zweck der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit“ (Diller 2001, 824). In der Begriffserklärung von Friese (1998) sind einige der von Diller genannten Aspekte wiederzuerkennen. Die angemerkte Verbesserung der Leistungsfähigkeit wird jedoch deutlicher vorgenommen, denn Kooperation wird hier als „die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Unternehmen, die ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell zugunsten eines koordinierten Handelns aufgeben, um angestrebte Unternehmensziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können“ beschrieben (Friese 1998, 64). Somit sind die beteiligten Unternehmen davon überzeugt, dass mittels einer Kooperation ein höherer Nutzen für die jeweiligen Unternehmen geschaffen werden kann als dies bei alleiniger Ausführung unternehmerischer Tätigkeiten zu erzielen gewesen wäre (Steffenhagen 2007, 1146-1147). Dies impliziert, dass eine Kooperation eine Art der Zusammenarbeit von Unternehmen ist, die sich durch die Verfolgung gemeinsamer Zielvorstellungen kennzeichnet (Corsten 1992, 450). Wie durch Friese (1998) festgestellt wurde, wird die wirtschaftliche Unabhängigkeit eines Unternehmens durch das Eingehen einer Kooperation mit einem anderen Unternehmen eingeschränkt (Friese 1998, 64). Das heißt, die relative Autarkie eines Unternehmens kann durch die Bildung eines Kooperationsverhältnisses reduziert werden, da sich der Interdependenzgrad zwischen den Unternehmen erhöht (Corsten 1992, 451-452).

Die Wertschätzung von Kooperationen durch die Wirtschaftssubjekte hat sich im Verlauf der Zeit gewandelt. Bedingt durch Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen hat die Bildung einer Kooperation zwischen Unternehmen „als eigenständige und gleichwertige Option im Wettbewerbsverhalten massgeblich an Bedeutung gewonnen“ (Tomczak et al. 2005, 1258). Dies führt dazu, dass „die Kooperation als eine strategische Option des konkurrenzgerichteten Verhaltens eines Unternehmens verstanden“ werden kann (Tomczak et al. 2005, 1258) und dass die Fähigkeit zur Kooperation innerhalb von Wertschöpfungsnetzwerken zur langfristigen Erfolgssicherung beitragen kann (Meffert 2002, 25). Die Sicherung des langfristigen Erfolges durch Kooperationen kann damit erklärt werden, dass durch diese Effizienz- und Effektivitätsvorteile generiert werden können (Corsten 1992, 451), welche zu einem Wettbewerbsvorteil führen könnten (Backhaus/Meyer

1993, 330). Neben diesen Vorteilen muss jedoch auch bedacht werden, dass durch die Realisierung einer Unternehmenskooperation die Komplexität erhöht wird, denn der Koordinationsbedarf steigt und eine ausreichende Interaktionskompetenz der Partner, bspw. in Form von Kommunikationsfähigkeit und Konflikttoleranz, wird vorausgesetzt (Corsten 1992, 451). Es muss zudem erkannt werden, dass es vor der Erzielung von Effizienz- und Effektivitätsvorteilen, welche zu Kostenvorteilen führen können, zu einer Entstehung von Kosten in Form von Transaktionskosten kommen kann. Diese Kosten der Transaktion können in Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten unterschieden werden (Bauer/Bayón 2001, 1680). Damit diese Kosten möglichst gering gehalten werden können, kommt es auf eine vertrauensorientierte Basis der Kooperation zwischen den Unternehmen an. Denn Vertrauen kann zur Reduktion von Komplexität und Unsicherheit führen und somit auch die Transaktionskosten möglicherweise reduzieren (Luhmann 2000, 30). Des Weiteren kann eine gute Vertrauensbasis gewährleisten, dass die eine Partei die andere Partei nicht durch opportunistisches Verhalten ausnutzt, sondern sich wirklich an Vereinbarungen und die Erzielung eines gemeinsamen Nutzens hält (Corsten 1992, 453). Dabei ist klar, dass bedingungsloses Vertrauen nicht zielführend ist und immer in Kombination mit einer Leistungskontrolle des Partners einhergehen muss (Thonemann et al. 2005, 110).

Nachdem der Kooperationsbegriff in Verbindung mit den daraus entstehenden Chancen und Risiken erläutert wurde, soll nun auf die möglichen Formen von Kooperationen eingegangen werden.

Die Kooperation kann in Abhängigkeit der Anzahl der Kooperationspartner in bilaterale und multilaterale Kooperationen unterschieden werden (Corsten 1992, 453). Dabei ist zu empfehlen, dass zu Beginn einer Kooperation nicht mehr als zwei oder drei Partner zusammenarbeiten, damit der Koordinationsaufwand anfangs nicht zu komplex wird (Heuvelmans 2012, 34).

Weiterhin kann darin unterschieden werden, welche Form eine Kooperation annimmt, wenn die Wertschöpfungsstufe als Merkmal betrachtet wird. Hierbei ist die horizontale von der vertikalen Kooperation zu differenzieren (Backhaus/Meyer 1993, 330), da sich hier jeweils unterschiedliche Kooperationspartner zusammenschließen (Diller 2001, 824). Bei der horizontalen Zusammenarbeit kooperieren Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe, bspw. Hersteller von Konsumgütern. Die vertikale Kooperation zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen zusammenarbeiten (Backhaus/Meyer 1993, 330).

Außerdem kann eine Kooperation durch den betrieblichen Kooperationsbereich unterschieden werden. Denn die Kooperation zwischen Unternehmen umfasst meist nicht das gesamte Spektrum der Leistungserstellung, sondern bezieht sich nur auf Teilgebiete, -funktionen oder Teilprozesse. Jede Teilaufgabe unternehmerischer Tätigkeiten kann dabei Ausgangspunkt der zwischenbetrieblichen Kooperation sein (Bahrami 2003, 57).

Nachdem der Kooperationsbegriff dargestellt wurde, muss nun die in der Arbeit zu behandelnde Transportkooperation definiert und eingeordnet werden. Im Kontext dieser Arbeit wird unter einer Transportkooperation die Zusammenarbeit juristisch eigenständiger Unternehmen verstanden, die Transporte zusammenfassen um Effizienzvorteile zu generieren. Diese Effizienzvorteile können sowohl die ökonomische als auch die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit beeinflussen. Abgeleitet durch den Titel ist das Spektrum Transport als Kooperationsbereich zu erkennen. Hierbei wird sich auf den Transport von Konsumgütern zwischen Lagerstandorten und dem Warenempfänger konzentriert. Dieser Warenempfänger stellt dabei nicht den Endverbraucher dar. Sowohl horizontale als auch vertikale Kooperationen werden Gegenstand der Betrachtung sein. Da das Konzept von Efficient Consumer Response Veränderungen bzw. Verbesserungen der logistischen Aktivitäten

beinhaltet, können Transportkooperationen zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit als eine Umsetzungsform von ECR gewertet werden. Denn durch die Transportkooperationen kommt es zum Pooling logistischer Ressourcen, wie dem LKW, wodurch diese Ressource unternehmensübergreifend optimiert wird und somit den Kooperationsansatz von Efficient Consumer Response aufgreift und versucht umzusetzen (Beckmann 2004, B2-23).

Somit kann erkannt werden, dass ECR, Nachhaltigkeit und das Eingehen von Transportkooperationen zueinander in Beziehung stehen und sich wechselseitig beeinflussen. Es kann festgestellt werden, dass Nachhaltigkeit ein Themengebiet von ECR ist und dass das Kooperieren von Konsumgüterunternehmen im Bereich der Warendistribution ein Instrument für nachhaltigeres Handeln ist, welches die Grundgedanken von ECR vereint.

Bevor diese Strategien implementiert werden können, ist darauf hinzuweisen, dass neben technischen Voraussetzungen vor allem auch die richtige Grundeinstellung in den Unternehmen vorhanden sein muss. Von der Heydt (1998) drückt dies damit aus, dass die 80-20-Regel beachtet werden sollte, bevor die ECR-Auffassungen in ein Unternehmen eingeführt werden (Von der Heydt 1998, 38). Erweiternd kann davon ausgegangen werden, dass diese Empfehlung auch bei der Eingliederung von mehr Nachhaltigkeit in die Unternehmensabläufe zu berücksichtigen ist und somit auch eine Voraussetzung für eine funktionierende Transportkooperation darstellt. Dieser Regel folgend ist die Erfolgsgenerierung nur 20 % von den sogenannten harten Faktoren, wie bspw. den richtigen Ablaufstrukturen oder den passenden Datenverarbeitungsprogrammen, abhängig und wird zu 80 % von den weichen Faktoren, dem Faktor Mensch, getragen. Diese weichen Faktoren umfassen unter anderem die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Wandel und in diesem Fall auch die Bereitschaft zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Außerdem findet die Motivation der Mitarbeiter hier Berücksichtigung (von der Heydt 1998, 38/von der Heydt 1999, 14-15). Nur wenn all diese Aspekte beachtet werden, dass heißt, wenn alle Unternehmensbeteiligten an die neuen Strukturen glauben und diese gemeinschaftlich durchsetzen wollen, kann sich Unternehmenserfolg einstellen. Dies lässt schlussfolgern, dass es zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance dem Änderungswillen aller Mitarbeiter bedarf, um durch Ganzheitlichkeit das Unternehmen voranzubringen.

5.2 Vorstellung von Transportkooperationen der Konsumgüterwirtschaft

Es konnte nun durch den vorangegangenen Abschnitt gezeigt werden, dass Transportkooperationen theoretisches Potential haben zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens beizutragen und hierbei Synergiepotenziale ausgeschöpft werden können. Nun gilt es zu überprüfen, welche Kooperationen in der Praxis der Konsumgüterbranche geschlossen wurden.

Hierbei können zwei verschiedene Vorgänge unterschieden werden. Zum einen ist es möglich, dass sich Unternehmen selbstständig zusammengefunden haben und zum anderen besteht die Option, dass die Kooperation über eine unabhängige Vermittlungsstelle geschlossen wurde. Es ist anzumerken, dass innerhalb dieser Arbeit nicht alle in der Vergangenheit oder Gegenwart existenten Kooperationen dargestellt werden können. Vielmehr werden die Kooperationen exemplarisch genannt. Die gewählten Kooperationen können bedingt durch die Größe der beteiligten Unternehmen als Repräsentanten der Konsumgüterbranche angesehen werden. Aus diesem Grund finden die folgenden Beispiele Berücksichtigung und könnten in Abhängigkeit von den Ergebnissen und der Bewertung der Kooperation zukunftsweisend für die Konsumgüterwirtschaft sein.

Zunächst sollen einmal Transportkooperationen vorgestellt werden, die sich ohne eine zwischengeschaltete Vermittlung gebildet haben.

Hierbei ist die Kooperation von Mars und Ferrero in Deutschland zu nennen. Dem Leitgedanken „Konkurrenz im Regal, nicht auf dem LKW“ folgend, wurde die Warendistribution der beiden Hersteller in Teilen Nordrhein-Westfalens gemeinschaftlich ausgeführt (Mars Deutschland 2010, 11/Rode 2009b, 44). Hierzu wurde sich des neutralen Logistikdienstleisters ESM bedient (Rode 2009b, 44). Die 2008 gestartete Kooperation konnte jedoch nicht mehr aufrecht erhalten werden, da sich bedingt durch Neustrukturierungen die Vertriebsgebiete von Mars und Ferrero nicht mehr decken (Kapell 2008a, 45/Heuvelmans 2012, 34).

Des Weiteren ist die Kooperation von Henkel, Colgate Palmolive und Reckitt Benckiser zu nennen. Diese Unternehmen koppeln seit 2006 vor allem im Norden Frankreichs sowohl ihre Lagerhaltung als auch die Transporte zu den Distributionszentren des Handels. Dies wird mittels des neutralen Dienstleisters Kühne und Nagel durchgeführt (Rode 2009a, 37).

Nachdem Unternehmen vorgestellt wurden, die sich eigenständig zusammengefunden haben, sollen weitere Kooperationen genannt werden, die sich durch die Vermittlung einer Organisationsplattform ergeben haben. Als solch ein kooperationsbegleitendes Instrument kann bspw. ECR-Europe angesehen werden, da hier durch die ‚ECR Sustainable Transport Roadmap‘ unter anderem auf das Synergiepotenzial von Warenkonsolidierungen hingewiesen wird und gleichzeitig erfolgreiche Beispiele gezeigt werden. Es kann mittels dieser Roadmap zum Austausch zwischen den Unternehmen kommen (ECR Community 2007, o. S.).

Hierdurch entstand bspw. die Kooperation zwischen dem Händler Boots und dem Hersteller Imperial Tobacco in Großbritannien, welche den Warentransport von DHL und einem weiteren Logistikdienstleister organisieren lassen (ECR Europe 2009, 15).

Das Institute Of Grocery Distribution (IGD) organisiert die Aktivitäten von ECR UK und stellt wiederum eine Plattform zur Verfügung, worüber sich Unternehmen zu Kooperationen zusammenfinden können (IGD 2012, o. S./Kapell 2008b, 50). Ein Beispiel dafür ist die gemeinsame Güterdistribution von Nestlé UK und United Biscuits, welche ebenfalls mittels eines neutralen Dienstleisters ausgeführt wird. Für die Kooperation wurden Rundläufe zwischen den Produktionsstätten und Verteilerzentren der beiden Hersteller im Norden Englands organisiert (Kapell 2008b, 50).

Wird über die Grenzen Europas hinausgeschaut, kann ein weiteres Instrument identifiziert werden, mit dem durch webbasierte Lösungen unternehmensübergreifende Kooperationen im Gütertransport angeboten werden: der Empty Miles Service. Dieser Service wurde von GS1 US und GS1 Canada in Zusammenarbeit mit der Organisation VICS entwickelt. Mittels dieses Portals können Unternehmen Transportrouten und freie Kapazitäten online stellen und sich somit mit anderen Unternehmen austauschen, um Warenströme zu bündeln. Dies nutzte auch der Warenhausbetreiber Macy’s und ging eine Kooperation mit dem Transportunternehmen Schneider National ein (O. V. 2012, 52).

Ebenso wie Macy’s nutzt auch JCPenney den Empty Miles Service und konnte in Verbindung mit verschiedenen Unternehmen, welche nicht weiter spezifiziert wurden, Transportkooperationen eingehen (VICS 2010, 1).

Nachdem nun die Kooperationen vorgestellt wurden, sollen diese in Kapitel 5.3 bewertet werden und somit zur Beantwortung des zweiten Teils der Fragestellung führen.

5.3 Bewertung von Transportkooperationen der Konsumgüterwirtschaft

Innerhalb dieses Kapitels werden die zuvor genannten Transportkooperationen der Konsumgüterbranche bewertet. Diese Bewertung erfolgt anhand ausgewählter Indikatoren, die sich an den in Kapitel 2.3.3 genannten Handlungsfeldern von Hardkte/Prehn (2001) und Rogall (2004) orientieren. Hierbei wurden folgende Handlungsfelder identifiziert:

Emissionsreduktion, Abfallminimierung, Steigerung von Recyclingquoten, Erhöhung der Ressourcenproduktivität, Lärmreduktion, Reduktion des Ressourcenverbrauchs, Minimierung des Flächenverbrauchs bzw. Steigerung der Flächeneffizienz und Erhalt der Artenvielfalt (Hardtke/Prehn 2001, 60/Rogall 2004, 31).

In Anbetracht der Faktoren ist es sinnvoll eine Auswahl vorzunehmen und zwischen relevanten und nicht relevanten Indikatoren zu unterscheiden. So können die Aspekte der Artenvielfalt und der Steigerung der Recyclingquoten von der Betrachtung ausgeschlossen werden, da hier keine Verbindung zum betrachtenden Untersuchungsgegenstand Transport geschaffen werden kann.

Die verbleibenden folgenden Handlungsfelder werden als Indikatoren für die Bewertung genutzt: Emissionsreduktion, Abfallminimierung, Erhöhung der Ressourcenproduktivität, Lärmreduktion, Reduktion des Ressourcenverbrauchs und Minimierung des Flächenverbrauchs bzw. Steigerung der Flächeneffizienz.

Die Bewertung kann der Tabelle 1 entnommen werden, wobei die Kooperationspartner im Tabellenkopf genannt werden. Neben den genannten Indikatoren, welche als Bewertungskriterien dienen, umfasst die Tabelle eine weitere Zeile, die die Möglichkeit bietet sonstige Effekte einzutragen. Die Bewertung erfolgt durch die Nutzung von Pfeilen als Symbole der kooperationsbedingten Entwicklung der Indikatoren.

Hierbei können drei Einschätzungen unterschieden werden:

↑ positiver Effekt → kein Effekt ↓ negativer Effekt

Sofern es möglich ist, werden diese Symbole durch Quantifizierungen in ihrer Aussagekraft unterstützt, wobei anzumerken ist, dass die aufgelisteten Effekte nicht eigenständig gemessen wurden und sich somit auf Unternehmenseinschätzungen stützen. Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Daten auf die Kooperation insgesamt, das heißt auf die Auswirkungen für alle Kooperationspartner gemeinschaftlich. Eine Ausnahme bildet hier JCPenney, da die einzelnen Kooperationspartner nicht bekannt sind und daher nur die Entwicklung von JCPenney angegeben werden kann.

Um eine bessere Übersicht gewährleisten zu können, wird in der Tabelle auf die Angabe von Quellen verzichtet. Im Anhang kann die Tabelle allerdings inklusive Quellenangaben eingesehen werden.

	Mars & Ferrero	Henkel, Colgate & Palmolive & Reckitt	Nestlé UK & United Biscuits	Boots Imperial Tobacco	& Macy's Schneider National	JCPenney
Emissionsreduktion	↑ 10-15 % CO ₂ -Reduktion	↑	↑ Reduktion von CO ₂ : 250 Tonnen/Jahr	↑ Reduktion von CO ₂ : 92 Tonnen/Jahr	↑ Schneider: Reduktion CO ₂ : 61,65 Tonnen/Jahr; Feinstaubreduktion: 147,24 Tonnen/Jahr; Reduktion Stickstoffoxid: 1,47 Tonnen/Jahr Macy's: Reduktion CO ₂ : 150 Tonnen/Jahr	↑ Reduktion von CO ₂ : ca. 7.350 Tonnen in 2009
Abfallminimierung	↑	↑	↑ Einsparung von 280.000 Km/Jahr	↑ Einsparung von 120.700 Km/Jahr	↑ Schneider: Reduktion der Leerfahrten um 11 %	↑ Reduktion der Leerfahrten um 20 % in 2009 (= 6,43 Millionen Km)
Erhöhung der Ressourcenproduktivität	↑	↑ Steigerung Auslastung (von 75 auf 95 %)	↑	↑	↑	↑
Lärmreduktion	↑	↑	↑	↑	↑	↑

Reduktion des Ressourcenverbrauchs	↑	↑ Einsparung von 800.000 Liter Diesel/Jahr	↑ Einsparung von 95.000 Liter Diesel/Jahr	↑	↑ Schneider: Einsparung von 21.000 Liter Diesel/Jahr	↑
Minimierung des Flächenverbrauchs bzw. Steigerung der Flächeneffizienz	↑	↑	↑	↑	↑	↑
sonstige Effekte	Reduktion der Rampenkontakte beim Handel, Kostenersparnis um 10-15 %, Verbesserung des Lieferservice, Verbesserung der Out-of-Stock ¹⁷ Situation, niedrigere Bestände beim Handel (= weniger Kapitalbindung)	Verbesserung Lieferservicegrad auf 98-99 %, Henkel: Verdopplung Lieferfrequenz gegenüber Handelslager	Kostenersparnis von ca. 300.000 £/Jahr, Reputationsgewinn	Reputationsgewinn	Macy's: Kostenersparnis 25.000 US-\$ pro Kooperationsroute pro Jahr	Kostenersparnis von ca. 5,6 Millionen \$

Tabelle 1: Bewertung beispielhafter Transportkooperationen (eigene Darstellung).

¹⁷ Out-of-Stock kennzeichnet den Fehlbestand von Gütern am Verkaufsort (Meffert et al. 2008, 612). Weiterführende Literatur: Helmerus (2007).

Anhand der Tabelle wurden die vorgestellten Transportkooperationen bewertet. Hierbei kann festgestellt werden, dass sich alle Indikatoren bzw. Bewertungskriterien positiv entwickelt haben. Dies kann durch folgende Wirkungszusammenhänge begründet werden: Im Zuge der Kooperation zwischen den Unternehmen werden Gütertransporte gebündelt und somit Leerfahrten reduziert. Dies stellt eine Minimierung von Abfall dar, denn nicht wertschöpfende Fahrten konnten umstrukturiert und somit vermindert werden. Damit geht einher, dass durch weniger Fahrten weniger Ressourcen im Sinne von Kraftstoffen verbraucht wurden. Dies wiederum führt dazu, dass weniger Emissionen, wie Feinstaub oder CO₂, in die Umwelt gelangen. Gleichzeitig werden die Transportmittel, also die LKW als Ressourcen der Unternehmen, besser ausgelastet und die Kooperation trägt somit zur Steigerung der Ressourcenproduktivität bei. Bedingt durch weniger eingesetzte Transportmittel kann auch eine Lärmreduktion erzielt werden. Durch besser ausgelastete und somit weniger Transporte ergibt sich auch eine Steigerung der Flächeneffizienz, wobei die Fläche durch die befahrbare Infrastruktur dargestellt wird. Und auch die Minimierung des Flächenverbrauchs wird durch die Kooperationen berücksichtigt. Hierbei besteht zwar keine unmittelbare Wirkung, jedoch kann abgeleitet werden, dass bei ansteigendem Warentransportbedarf, wie es in Kapitel 4.1 erläutert wurde, die vorhandene Infrastruktur überlastet sein könnte. Es kommt zu vermehrter Staubbildung, welche Forderungen nach der Erweiterung des Straßennetzes hervorrufen würden. Dies impliziert die Inanspruchnahme neuer Flächen. Dieser Effekt könnte durch eine Transportkooperation vermindert werden.

Die genannten Wirkungen einer Bündelung von Transporten mit anderen Unternehmen machen deutlich, dass hiermit eine Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit erzeugt werden kann und deshalb kann der in Kapitel 4.3 unterstellte Wirkungszusammenhang bestätigt werden. Insgesamt sind die Kooperationen daher grundsätzlich positiv zu bewerten.

Die genannten Kooperationen können untereinander jedoch nicht verglichen werden, da keine genauen Informationen über das jeweilige Ausmaß der Kooperation vorliegen. Deutlich wird dies bei der Gegenüberstellung von der Zusammenarbeit von Mars & Ferrero, welche regional beschränkt zusammenarbeiteten, und Macy's & Schneider National, die ein großflächigeres Kooperationsgebiet haben. Auch die Datenangaben bezüglich aller Zusammenschlüsse unterscheiden sich dahin gehend, dass keine Abstufung vorgenommen werden kann, welche Kooperation mehr Nutzen in Form von weniger ökologischem Einfluss generieren kann. Hinzu kommt, dass nicht für jeden Indikator Daten zur Quantifizierung vorliegen und daher, begründet durch die Unvollständigkeit der Daten, die Bewertung nur instinktiv erfolgen konnte und somit keine Vergleichsgrundlage bietet. Jedoch stechen die erreichten Ergebnisse von JCPenney besonders hervor und zeigen hiermit, dass innerhalb des Unternehmens die Idee der Transportkooperation gut umgesetzt wurde somit der ökologisch schädliche Einfluss der Transporte stark verringert werden konnte.

Hierbei ist jedoch anzumerken, dass das Vorhandensein von Daten auch für die Unternehmen selbst wichtig ist, denn die Qualität einer Kooperation kann nur durch konkrete KPI's sichergestellt werden (De Schmidt 2008, 53). Damit kann dann der Nutzen inklusive aller Effekte intern bewertet werden und das weitere Vorgehen abgeleitet werden. Denn im Sinne der Transportkooperationen vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erforderlich, der nur durch erhobene Kennzahlen gemessen werden kann.

Eine einheitliche Datenerhebung könnte auch dazu beitragen, dass die besten Kooperationsstrukturen identifiziert werden könnten, welche dann als Best-Practice-Beispiele anderen Unternehmen dienen könnten. Als Austauschplattform dieser besten Transportkooperationen kann dann ECR dienen.

5.4 Zwischenfazit – Forschungsfrage 2

Die vorgestellten Transportkooperationen konnten unter dem Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit alle als positiv und erfolgreich bewertet werden. Alle Unternehmen konnten ihren negativen Einfluss auf die Umwelt durch das Zusammenlegen der Transporte vermindern. Durch das Vermeiden von Leerfahrten wurden unter anderem Ressourcen eingespart bzw. besser ausgenutzt und Emissionen reduziert. Ein Kooperationsvergleich konnte bedingt durch fehlende Daten jedoch nicht durchgeführt werden.

Allgemein kann durch die Bewertung der Kooperationsbeispiele festgehalten werden, dass dies eine Möglichkeit ist nachhaltiger zu agieren. Allerdings ist der individuelle Unternehmensnutzen stärker als der globale Nutzen in Hinsicht auf die ökologische Nachhaltigkeit, denn die Anzahl bisheriger Kooperationen ist noch relativ gering. Neben der Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance könnte auch die zu erzielende Kostenersparnis und der Reputationsgewinn ein Anreiz für Unternehmen sein eine Transportkooperation einzugehen. Hierbei muss jedoch deutlich gemacht werden, dass gerade zu Beginn einer Kooperation Investitionen getätigt werden müssen und dass die hohe Komplexität und das Risiko des Scheiterns einkalkuliert werden müssen. Im besten Fall jedoch können durch eine Transportkooperation sowohl ökonomische als auch ökologische Verbesserungen erzielt werden und sind daher zu empfehlen. Der Einfluss der Kooperationen auf die Nachhaltigkeit allgemein wächst mit zunehmender Anzahl von Unternehmen, die eine Transportkooperation eingehen.

6. Fazit

6.1 Zusammenfassung

Zu Beginn der Arbeit wurde die Problematik der Nachhaltigkeit in der Konsumgüterbranche herausgearbeitet. Es konnte erkannt werden, dass die wirtschaftlichen Aktivitäten auf der einen Seite zur Versorgung der Menschen beitragen und darauf fokussiert sind die Bedürfnisse der Konsumenten zu erfüllen und dass eben diese Aktivitäten auf der anderen Seite Folgeerscheinungen hervorrufen, wie bspw. den Verbrauch von Ressourcen und die Schädigung der Umwelt. Daher stand die Arbeit unter dem Thema ‚Efficient Consumer Response und Nachhaltigkeit‘ und es wurde sich zum Ziel gesetzt, folgende Frage auf Grund des zuvor erklärten Sachverhaltes zu beantworten: *Welche Berücksichtigung findet Nachhaltigkeit gegenwärtig in der Praxis der Konsumgüterwirtschaft und wie sind beispielhafte Transportkooperationen unter dem Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit zu bewerten?*

Die Fragestellung wurde unterteilt und die zu untersuchenden Teilaspekte wurden nacheinander bearbeitet. In Bezug auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Konsumgüterwirtschaft kann festgehalten werden, dass diese sowohl auf der Seite der Konsumgüterunternehmen als auch auf der Seite der Konsumenten gegeben ist. Dieser Eindruck wird durch das Involvieren der Nachhaltigkeitsthematik in aktuelle Diskussionen und Zukunftsszenarien begründet. Es konnten Studien herangezogen werden, die verdeutlicht haben, dass Nachhaltigkeit präsent ist. Jedoch wurde zugleich aufgezeigt, dass bezüglich eines einheitlichen Verständnisses des Nachhaltigkeitsbegriffes seitens der Konsumenten und konkreten Handlungen seitens der Unternehmen noch Nachholbedarf besteht. Vorwiegend werden bisher eher die Relevanz des Themas und zukünftige Handlungsabsichten betont.

Um eine Aussage zum zweiten Teil der Fragestellung treffen zu können, wurden Indikatoren für nachhaltiges ökologisches Verhalten definiert. Anhand dieser Indikatoren wurden beispielhafte Transportkooperationen bewertet. Hierbei konnte festgestellt werden, dass ein positiver Wirkungszusammenhang zwischen Transportkooperationen und der Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit besteht. Eine detailliertere Auswertung und ein Vergleich der einzelnen Kooperationen konnte jedoch nicht vorgenommen werden, da keine ausreichend validen Daten zur Verfügung standen. Trotzdem kann eine Transportkooperation als ein effizientes und wirkungsvolles Instrument des ECR-Konzeptes interpretiert werden, welches zur Stärkung der ökologischen Nachhaltigkeit von Unternehmen beitragen kann. Dieser Zusammenhang konnte jedoch nur in Praxisbeiträgen vorgefunden werden. In der Literatur wurde die Verknüpfung der Transportkooperation, als Bestandteil von ECR, zur Lösung der zunehmenden Umweltbelastungen nicht hergestellt. Es sollte jedoch beachtet werden, dass das Zusammenführen von Transporten nicht die einzige Möglichkeit sein kann, die Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit durchführen können. Es gibt ein breites Spektrum an weiteren Handlungsmöglichkeiten, wie optimierte Verpackung oder Weiterentwicklung bestehender Technik, die erst in Verbindung mit den gesamten Einzelaktivitäten deutlichere Effekte bezüglich der Nachhaltigkeit erzielen.

6.2 Weiterer Forschungsbedarf

Durch die Zusammenfassung der Erkenntnisse bezüglich der Fragestellung kann erkannt werden, dass an einigen Stellen weiterer Forschungsbedarf besteht. In Verbindung mit der Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in der Konsumgüterwirtschaft sollte die Rolle des Konsumenten weiter untersucht werden. Einerseits wird die Ansicht vertreten, dass Konsumenten Nachhaltigkeit verstärkt einfordern und andererseits gibt es Studien, die belegen, dass eine Vielzahl der Konsumenten Nachhaltigkeit nicht richtig zuordnen und definieren können. Diesem Widerspruch könnte in Zukunft weiter nachgegangen werden.

Außerdem sollte weiter an geeigneten Messgrößen gearbeitet werden, die national oder global anerkannt sind, damit Wertschöpfungsketten von Unternehmen unter Nachhaltigkeitsaspekten einheitlich bewertet werden können und vor allem für den Verbraucher nachvollziehbar verglichen werden können. Mittels dieser Auditierung kann mehr Transparenz geschaffen werden und auch das Risiko, dass Unternehmen sich durch oberflächliches Handeln ein grünes nachhaltiges Image zulegen wollen, kann reduziert werden.

In Bezug zum zweiten Teil der Fragestellung kann auch bei der Messbarkeit von Daten angesetzt werden. Das Potential von Transportkooperationen kann auf Grund der Unvollständigkeit der Daten nicht richtig eingeschätzt werden. Dadurch konnte keine fundierte Bewertung abgegeben werden. Dies kann als Forschungslücke identifiziert werden und gibt den Impuls für weitere Untersuchungen und für die Entwicklung geeigneter Messzahlensysteme. Zudem besteht weiterhin der Bedarf motivationale Aspekte des menschlichen Handels in Bezug auf wirtschaftliche Entscheidungen zu untersuchen. Das heißt, es muss herausgefunden werden, ob sich das Unternehmensgrenzen übersteigende Denken durchsetzen kann oder ob weiterhin Hemmnisse bezüglich dem Eingehen von Unternehmenskooperationen oder dem Festlegen einheitlicher Standards bestehen bleiben. Diese Erkenntnisse könnten zukunftsweisend für das Bilden von Transportkooperationen sein und somit die nachhaltige Entwicklung beeinflussen.

6.3 Ausblick

Die aktuelle Situation zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Konsumgüterbranche und die Bewertung von beispielhaften Transportkooperationen konnte dargelegt werden. Nun stellt sich die Frage, welche Entwicklungen sich zukünftig ergeben werden. Hierbei können sich verschiedene Szenarien herausbilden.

Besonders der Werdegang der Konsumenten bleibt interessant. Es besteht die Möglichkeit, dass der Endverbraucher seinen Konsum nicht mit vorrangig nachhaltig erzeugten Produkten decken wird, denn durch das steigende Angebot der Verkaufsstellen physischer und virtueller Art, hier ist bspw. E-Commerce zu nennen, wird der Konsum immer anonymer und somit könnte sich der Konsument seiner Verantwortung durch seine Kaufentscheidung möglicherweise entziehen. Hierbei kommt es dann vor allem auf die innere Überzeugung der Konsumenten an, ob diese verstärkt nachhaltige Produkte kaufen.

Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, dass das Bedürfnis der Konsumenten nach nachhaltigen Produkten relativ schnell zunimmt. Dies könnte durch ein umweltrelevantes Ereignis oder durch verstärkte Berichterstattung ausgelöst werden. Dieser Verhaltenswechsel bzw. Wertewandel forciert die Unternehmen der Konsumgüterbranche dazu die eigenen Abläufe innerhalb der Wertschöpfungskette anzupassen, um sich das Konsumentenvertrauen und somit den Absatz der Produkte zu sichern. Jedoch müssten dann nicht nur die Händler und Hersteller ihr Verhalten anpassen, auch der Konsument selbst muss einige Konsummuster überdenken. So wäre es ziemlich paradox, wenn der Konsument mehr Nachhaltigkeit einfordert und gleichzeitig bspw. nach exotischen Früchten verlangt, die durch aufwendige umweltbelastende Transporte zum Verkaufsort gelangt sind. Das heißt, auch die Endverbraucher müssten ihr Einkaufsverhalten z. B. durch Konsumverzicht verändern, damit im Gesamtkontext mehr Nachhaltigkeit erzielt werden kann. Denn letztendlich reagieren die Unternehmen durch ihr Produktportfolio auf die Nachfrage der Konsumenten.

In Hinsicht auf die zukünftige Bedeutung von Transportkooperationen kann vermutet werden, dass diese Art des Wirtschaftens als Trend identifiziert werden kann, sofern die Hürden von Unsicherheit und Misstrauen zwischen Unternehmen weiter abgebaut werden können, was bspw. durch eine Partizipation an den Projekten und Tagungen von ECR erfolgen kann. Die Trendannahme kann damit begründet werden, dass durch diese Kooperationen alle drei

Nachhaltigkeitsaspekte Beachtung finden. Denn das gesteigerte Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitmenschen, welches die soziale Komponente repräsentiert, führt mittels der Kooperationen dazu, dass die Umwelt weniger belastet wird und sich langfristig Kostenersparnisse einstellen, was zur Stärkung der ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit beiträgt. Efficient Consumer Response nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein, denn durch diesen Ansatz können Best-Practice-Beispiele identifiziert und die Nachhaltigkeit innerhalb der Konsumgüterbranche vorangebracht werden. Dies könnte unter anderem dadurch erfolgen, dass das Potential von Transportkooperationen deutlich gemacht wird. Denn hiermit kann auch der Trade-Off zwischen bedarfsangepassten häufigen Just-in-Time-Lieferungen und einer verbesserten Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen reduziert werden. Zudem bietet die Transportkooperation die Möglichkeit vorhandene Strukturen zu optimieren ohne auf technische Neuerungen angewiesen zu sein und stellt somit auch zukünftig eine gute Option dar, die Thematik der Nachhaltigkeit weiter voranzutreiben, während parallel auch an technischen und einstellungsspezifischen Veränderungen gearbeitet werden kann.

Die Zukunft wird zeigen, ob Nachhaltigkeit allgemein präsent bleibt oder durch neue Themen abgelöst wird. Fest steht jedoch, dass jede Bemühung für mehr nachhaltiges Handeln, in welcher Dimension auch immer, ein Schritt in die richtige Richtung ist. Denn auch wenn gegenwärtig der Handlungsdruck noch nicht so groß erscheint und die Problematik deshalb im Kontext globaler Ereignisse nicht immer vorrangig ist, trägt dies nicht zu einer Lösung sondern nur zu einer Verschiebung des Problems bei. Im Sinne des Generationsgedankens sollte die Thematik jedoch weiter Berücksichtigung finden. Die Herausforderungen der Zukunft können nicht ohne Veränderungen des gegenwärtigen Verhaltens bewältigt werden. Hierbei können die Leitgedanken des Efficient Consumer Response genutzt werden und bei der weiteren Thematisierung und bei der Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit in der Praxis der Konsumgüterbranche, vor allem auch im Logistikbereich, helfen.

Literaturverzeichnis

Arnold, Marlen (2007): Strategiewechsel für eine nachhaltige Entwicklung – Prozesse, Einflussfaktoren und Praxisbeispiele. 1. Auflage. Marburg: Metropolis.

Aulinger, Andreas (1996): (Ko-)Operation Ökologie – Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik. 1. Auflage. Marburg: Metropolis.

Backhaus, Klaus/Meyer, Margit (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1993 (22/7), 330-334.

Bahrami, Kourosh (2003): Horizontale Transportlogistik-Kooperationen – Synergiepotenzial für Hersteller kurzlebiger Konsumgüter. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Bauer, Hans/Bayón, Tomás (2001): Transaktionskostentheorie. In: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1680-1681.

Beckmann, Holger (2004): Efficient Consumer Response (ECR). In: Arnold, Dieter/Isermann, Heinz/Kuhn, Axel/Tempelmeier, Horst (Hrsg.): Handbuch Logistik. Berlin/Heidelberg: Springer, B2-22-B2-28.

Bretzke, Wolf-Rüdiger (2009): Anpassungsbedarfe in einer Welt steigender Energiekosten und überlasteter Verkehrswege. In: Wolf-Kluthausen, Hanne (Hrsg.): Jahrbuch Logistik 2009. Korschbroich: free beratung GmbH, 16-21.

Bretzke, Wolf-Rüdiger/Barkawi, Karim (2010): Nachhaltige Logistik: Antworten auf eine globale Herausforderung. 1. Auflage. Heidelberg et al.: Springer.

Brockhaus (1996): Die Enzyklopädie in vierundzwanzig Bänden – sechster Band DUD-EV. 20., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Leipzig/Mannheim: Brockhaus.

Bundesamt für Güterverkehr (2012): Marktbeobachtung Güterverkehr – Jahresbericht 2011. Online im Internet unter: http://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Herbst_und_Jahresberichte/Markt_2011_Jahresber.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 15.06.2012; Abfrage: 25.07.2012; [MEZ] 19: 33 Uhr).

Burmeister, Klaus/Glockner, Holger (2009): Handbuch Zukunft 2010 – Trends Herausforderungen Chancen. 1. Auflage. München: FOCUS Magazin Verlag.

Carter, Craig R./Rogers, Dale S. (2008): A framework of sustainable supply chain management: moving towards new theory. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38 (2008) 5, 360-387.

Christopher, Martin (2005): Logistics and Supply Chain Management – Creating Value-Adding Networks. 3. Auflage. Great Britain: Pearson Education Limited.

Consumer Goods Forum/ Capgemini/ HP/ Microsoft (2011): 2020 Future Value Chain – Building strategies for the new decade. Online im Internet unter:

http://www.lebensmittelzeitung.net/studien/pdfs/250_.pdf (Stand: 10.01.2011; Abfrage: 28.06.2012; [MEZ] 14:22 Uhr).

Corsten, Hans (1992): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. 1. Auflage. München/Wien: Oldenbourg.

Deloitte (2009): Beyond the downturn – Does sustainability have a future?. Online im Internet unter: <http://www.gs1uk.org/what-we-do/PublicDocuments/Sustainability.pdf> (Stand: 08.12.2009; Abfrage: 27.05.2012; [MEZ] 17:35 Uhr).

De Schmidt, Axel (2008): „No pain, no gain“. In: LOGISTIK HEUTE, 10/2008, 52-53.

Die Bundesregierung (2012): Schritt in die richtige Richtung. Online im Internet unter: http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2012/06/2012-06-23-rio-abschluss.html?__site=Nachhaltigkeit (Stand: 23.06.2012; Abfrage: 25.06.2012; [MEZ] 16:38 Uhr).

Diller, Hermann (2001): Kooperation. In: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 824.

Dyckhoff, Harald/Souren, Rainer (2008): Nachhaltige Unternehmensführung – Grundzüge industriellen Umweltmanagements. 1. Auflage. Berlin et al.: Springer.

Dyllick, Thomas/Hockerts, Kai (2002): Beyond the business case for corporate sustainability. In: Business Strategy and the Environment, 11, 130-141.

ECR Bluebook (2009): Packaging in the Sustainable Agenda: A Guide for Corporate Decision Makers. Online im Internet unter: http://www.ecr-all.org/content/ecropedia_element.php?ID=11887 (Stand: 05.10.2009; Abfrage: 12.06.2012; [MEZ] 12:44 Uhr).

ECR Community (2007): Roadmap-Tools. Online im Internet unter: http://www.ecr-all.org/content/ecropedia_element.php?ID=12257&spphrase_id=7859 (Stand: 17.02.2007; Abfrage: 12.06.2012; [MEZ] 13:37 Uhr).

ECR Europe (2009): ECR Sustainable Transport Project – Case Studies. Online im Internet unter: http://ecr-all.org/files/Combined-Case-studies-_v1-8_220508_pro.pdf (Stand: 03.04.2009; Abfrage: 12.06.2012; [MEZ] 12:30 Uhr).

ECR Europe (2011a): What is ECR?. Online im Internet: <http://www.ecr-all.org/about-ecr-europe/what-is-ecr/> (Stand: 2011; Abfrage: 29.05.2012; [MEZ] 18:52 Uhr).

ECR Europe (2011b): Sustainability – ECR Europe Conference 5 April 2011 Brussels. Online im Internet unter: <http://ecr-all.org/files/13Sustainabilityvfinal.pdf?login=yes> (Stand: 11.04.2011; Abfrage: 08.06.2012; [MEZ] 16: 41 Uhr).

ECR Europe (2012): ECR Conference Report 2012. Online im Internet unter: <http://www.ecreuropeforum.net/pdf/ConferenceReport2012.pdf> (Stand: 19.06.2012; Abfrage: 18.07.2012; [MEZ] 11:35 Uhr).

Elbert, Ralf/Straube, Frank/Borowski, Stefan/Nagel, Arnfried (2010): New „Green“ Deal: Perspektiven ökologisch nachhaltiger Logistiknetzwerke. In: Wolf-Kluthausen, Hanne (Hrsg.): Jahrbuch Logistik 2010. Korschbroich: free beratung GmbH, 12-18.

Elkington, John (1999): Cannibals with forks – The triple bottom line of 21st century business. 1st Paperback edition. Oxford: Capstone.

Engelfried, Justus (2004): Nachhaltiges Umweltmanagement. 1. Auflage. München: Oldenbourg.

Fassnacht, Martin/Hardwig, Saskia (2004): Efficient Consumer Response: eine empirische Untersuchung aus Herstellersicht. In: Bauer, Hans H./Huber, Frank (Hrsg.): Strategien und Trends im Handelsmanagement – Disziplinübergreifende Herausforderungen und Lösungsansätze. München: Vahlen, 273-292.

Fleischmann, Bernhard (2008): Begriffliche Grundlagen. In: Arnold, Dieter/Isermann Heinz/Kuhn, Axel/Tempelmeier, Horst/Furmans, Kai (Hrsg.): Handbuch Logistik. Berlin/Heidelberg: Springer, 3-12.

Fries, Anne (2012): Unternehmensstrategie Cause-Related Marketing – Dr. Anne Fries ist diesjährige Preisträgerin des Wissenschaftspreises 2012. In: Absatzwirtschaft, 2012 (5), 70.

Friese, Marion (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Gattinger, Matthias/Halbritter, Josef/Voigtländer, Peter (1990): Emissionen und Umwelt – Eine energiewirtschaftliche Bilanz. 1. Auflage. Berlin/München: Siemens.

GCI/Capgemini/Intel (2006): 2016: The Future Value Chain. Online im Internet unter: http://www.ro.capgemini.com/m/ro/tl/2016_The_Future_Value_Chain.pdf (Stand: 28.11.2006; Abfrage: 17.07.2012; [MEZ] 13:00 Uhr).

Gregori, Gerald/Wimmer, Thomas (2011): Grünbuch der nachhaltigen Logistik – Handbuch für die ressourcenschonende Gestaltung logistischer Prozesse. 1. Auflage. Wien/Bremen: BVL Bundesvereinigung Logistik.

Grunwald, Armin/Kopfmüller, Jürgen (2006): Nachhaltigkeit. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.

GS1 Germany (2011): Nachhaltigkeit in der Konsumgüterbranche. Online im Internet unter: <http://www.gs1-germany.de/service/presse/meldung/meldung/nachhaltigkeit-fuer-die-konsumgueterbranche-137/cHash/62540a9478611e814580df3799e1476c/> (Stand: 31.03.2011; Abfrage: 14.05.2012; [MEZ] 19:32 Uhr).

GS1 Germany (2012): Nachhaltigkeit in der deutschen Konsumgüterwirtschaft – Themen, Trends und Initiativen. Online im Internet unter: [http://www.gs1-germany.de/service/datei-download/?tx_mwbase\[action\]=processDownload&tx_mwbase\[uid\]=701&tx_mwbase\[filena me\]=Nachhaltigkeit_in_der_Konsumgueterwirtschaft.pdf](http://www.gs1-germany.de/service/datei-download/?tx_mwbase[action]=processDownload&tx_mwbase[uid]=701&tx_mwbase[filena me]=Nachhaltigkeit_in_der_Konsumgueterwirtschaft.pdf) (Stand: 29.02.2012; Abfrage: 17.07.2012; [MEZ] 20:35 Uhr).

Gudehus, Timm (2005): Logistik – Grundlagen Strategien Anwendungen. 3. neu bearbeitete Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.

Günther, Edeltraut (2008): Ökologieorientiertes Management-Um-(weltorientiert) Denken in der BWL. 1. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Hamilton, Karen (2012): Karen Hamilton's answers. Online im Internet unter: <http://instantreact.com/ecranswers8/answers> (Stand: 2012; Abfrage: 05.07. 2012; [MEZ] 15:21 Uhr).

Hardtke, Arnd/Prehn, Marco (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Helnerus, Klaus (2007): Die Lücke im Regal: Out-of-Stock-Situationen aus Sicht der Kunden und des Handelsmanagements. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Heuvelmans, Romald (2012): Neue Lieferkonzepte sind gefragt – Romald Heuvelmans, Logistikmanager bei Mars, über den Sinn von Transportkooperationen. In: Lebensmittel Zeitung, 2012 (02), 34.

Holst, Jens (2012): Stopp-Signal – Walmart will Lieferanten im Einkauf mit eine Scorecard zu mehr Nachhaltigkeit drängen. Das Ampel-Modell ist auf dem Sprung nach Europa - doch in Deutschland gibt es Vorbehalte. In: Lebensmittel Zeitung, 2012 (24), 30-31.

IGD (2009): Nestlé and United Biscuits – Taking a unique approach to collaboration. Online im Internet unter: <http://www.igd.com/index.asp?id=1&fid=1&sid=5&tid=49&folid=0&cid=1384> (Stand: 17.12.2009; Abfrage: 20.07.2012; [MEZ] 21:10 Uhr).

IGD (2012): ECR UK - Efficient Consumer Response. Online im Internet unter: <http://www.igd.com/index.asp?id=1&fid=5&sid=43> (Stand: 08.02.2012; Abfrage: 27.07.2012; [MEZ] 21:40 Uhr).

Ihde, Gösta B. (1991): Transport, Verkehr, Logistik. 2. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen.

Jörgl, Thilo (2010): Familiengeführte Firmen arbeiten nachhaltiger. In: LOGISTIK HEUTE, 06/2010, 50.

Kapell, Elisabeth (2008a): Mars geht neue Wege in der Logistik – Lager und Transporte gemeinsam mit Ferrero – Zusammenarbeit mit Fressnapf – Konsumgüterdistribution der Zukunft. In: Lebensmittel Zeitung, 2008 (37), 45.

Kapell, Elisabeth (2008b): Touren auf der Insel – Mehrere Projekte zur Transport-Koordination in UK angelaufen. In: Lebensmittel Zeitung, 2008 (42), 50.

Klaus, Peter/Krieger, Winfried (2004): Gabler Lexikon Logistik – Management logistischer Netzwerke und Flüsse. 3., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Koplin, Julia (2006): Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement – Ein Konzept zur Integration von Umwelt- und Sozialstandards. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Krapf, Hanna/Wehlau, Diana (2009): Klimawandel, Preisentwicklung und Konsum – Konsumenten zwischen steigendem Umweltbewusstsein und sinkenden ökonomischen Handlungsspielräumen. Online im Internet unter: http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_161.pdf (Stand: 15.06.2009; Abfrage: 09.06.2012; [MEZ] 14: 57 Uhr).

Krings, Michael (2010): Efficient Consumer Response – Vorläufiger Endpunkt der Entwicklung moderner Supply Chains im Konsumgüterhandel. In: Schönberger, Robert/Elbert, Ralf (Hrsg.): Dimensionen der Logistik – Funktionen, Institutionen und Handlungsebenen. Wiesbaden: Gabler, 987-1008.

Kudla, Nicole (2010): Nachhaltigkeitsmanagement. In: Stözle, Wolfgang/ Fagagnini, Hans Peter (Hrsg.): Güterverkehr kompakt. München: Oldenbourg, 230-242.

Kuhn, Axel/Hellingrath, Bernd (2002): Supply Chain Management – Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette. 1. Auflage. Berlin et al.: Springer.

Landwehr, Thomas (2007): Nachhaltiges Umweltmanagement in der Logistik. In: Haasis, Hans-Dietrich (Hrsg.): Nachhaltige Innovation in Produktion und Logistik. Frankfurt am Main et al.: Lang, 107-114.

Large, Rudolf (2010): Nachhaltigkeit und Logistik – Überlegungen zur normativen Ebene des Logistikmanagements. In: Schönberger, Robert/Elbert, Ralf (Hrsg.): Dimensionen der Logistik – Funktionen, Institutionen und Handlungsebenen. Wiesbaden: Gabler, 478-494.

Luhmann, Niklas (2000): Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Mars Deutschland (2010): Kooperationskultur und Logistik. Online im Internet unter: www.mars.com/germany/de/assets/documents/RZ_Mars_K_Ansicht.pdf (Stand: 15.10.2010; Abfrage: 06.06.2012; [MEZ] 10:26 Uhr).

Meadows, Dennis/Meadows, Donella/Zahn, Erich/Milling, Peter (1994): Die Grenzen des Wachstums – Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. 16. Auflage. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt. (Aus dem Englischen übersetzt von Hans-Dieter Heck „The Limits to Growth“ (1972) New York: Universe Books.)

Meffert, Heribert (2002): Konsumgütermarketing: Vom Massen- zum Individualmarketing. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2002 (87), 25.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Nestlé Studie (2011): Zusammenfassung – So is(s)t Deutschland 2011. Online im Internet unter: <http://www.nestle.de/Unternehmen/Nestle-Studie/Nestle-Studie->

[2011/Documents/Nestle_Studie_2011_Zusammenfassung.pdf](#) (Stand: 02.11.2011; Abfrage: 09.06.2012; [MEZ] 16:51 Uhr).

Pfohl, Hans-Christian (1972): Marketing-Logistik – Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des Warenflusses im modernen Markt. 1. Auflage. Mainz: Distribution-Verlag.

Pfohl, Hans-Christian/Hoffmann, Armin/Stölzle, Wolfgang (1992): Umweltschutz und Logistik – Eine Analyse der Wechselbeziehungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Journal für Betriebswirtschaft, 1992 (42/2), 86-103.

Pretzel, Jörg (2010): Die Branche diskutiert Nachhaltigkeit – LZ-Gespräch im Vorfeld des ECR-Tags – Klimaschutz im Fokus – Angst vor CO₂-Label-Wildwuchs – Verantwortungsvoller Einkauf. In: Lebensmittel Zeitung, 2010 (37), 58.

Otto Group Trendstudie (2011): Verbrauchervertrauen – Auf dem Weg zu einer neuen Wertekultur. Online im Internet unter: <http://www.ottogroup.com/media/docs/de/trendstudie/Otto-Group-Trendstudie-2011-Verbrauchervertrauen.pdf> (Stand: 25.08.2011; Abfrage: 20.07.2012; [MEZ] 8:41 Uhr).

O. V. (2012): Mit Kooperationen gegen Leerfahrten – Walmart, Nestlé und Coca-Cola beteiligen sich an US-Initiative Empty Miles Digitaler Marktplatz für Transporte. In: Lebensmittel Zeitung, 2012 (19), 52.

Raab, Martin (2011): Transparenz ist gefragt – Kostengünstige Prozesse und ressourcenschonende Lieferketten. In: Lebensmittel Zeitung, 2011 (17), 55.

Rode, Jörg (2008): Kooperation für nachhaltiges Wachstum – Langfristige Orientierung und Umweltschutz ergänzen die klassischen ECR-Themen – Neue Technologien als Hilfsmittel. In: Lebensmittel Zeitung, 2008 (35), 56-58.

Rode, Jörg (2009a): Henkel fährt mit Konkurrenten – Logistik-Pooling mit Colgate und Reckitt in Frankreich – Weniger Diesel und CO₂ – Händler können Bestände senken. In: Lebensmittel Zeitung, 2009 (20), 37.

Rode, Jörg (2009b): Fahrgemeinschaften sparen Sprit – Zusammenarbeit in der Logistik hilft dem Klima – Neue Themen für ECR – Krise erfordert ganzheitliche Optimierung. In: Lebensmittel Zeitung, 2009 (35), 44.

Rode, Jörg (2010): Zusammenarbeit fördert profitables Wachstum – ECR-Tag diskutiert Chancen besserer Kooperation – Klagen über zu viel Misstrauen – 1000 Teilnehmer in Hamburg. In: Lebensmittel Zeitung, 2010 (38), 38.

Rogall, Holger (2004): Ökonomie der Nachhaltigkeit – Handlungsfelder für Politik und Wirtschaft. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Salmon, Kurt Associates (1993): Efficient Consumer Response – Enhancing consumer value in the grocery industry. 1. Auflage. Washington DC: The Research Department Food Marketing Institute.

Schweikl, Tobias (2011): Grüne Logistik für schwarze Zahlen. In: LOGISTIK HEUTE, 12/2011, 24-27.

Seifert, Dirk (2006a): Efficient Consumer Response – Instrument des Marketing-Controlling zur Schaffung strategischer Wettbewerbsvorteile im Handel. In: Zerres, Christopher/Zerres, Michael P. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling. Berlin et al.: Springer, 375-394.

Seifert, Dirk (2006b): Efficient Consumer Response – Supply Chain Management (SCM) Category Management (CM) und Radiofrequenz (RFID) als neue Strategieansätze. 4. erweiterte Auflage. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Seuring, Stefan/Müller, Martin (2008): Core Issues in Sustainable Supply Chain Management – a Delphi Study. In: Business Strategy and the Environment, 2008 (17), 455-466.

Spangenberg, Joachim H. (2005): Die ökonomische Nachhaltigkeit der Wirtschaft – Theorien, Kriterien und Indikatoren. 1. Auflage. Berlin: edition sigma.

Spitz, Birte (2011): Nachhaltigkeit in der Logistik unter besonderer Betrachtung der Emissionsreduzierung im Güterverkehr. 1. Auflage. Bremen: Europäischer Hochschulverlag.

Statistisches Bundesamt (2012): Güterverkehr 2011: Transportaufkommen steigt um 6,5 %. Online im Internet unter: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/02/PD12_038_463.html (Stand: 02.02.2012; Abfrage: 20.07.2012; [MEZ] 10:23 Uhr).

Steffenhagen, Hartwig (2007): Märkte. In: Köhler, Richard/Küpper, Hans-Ulrich/Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1143-1151.

Thonemann, Ulrich/Behrenbeck, Klaus/Küpper, Jörn/Magnus, Karl-Hendrik (2005): Supply Chain Excellence im Handel – Trends, Erfolgsfaktoren und Best-Practice-Beispiele. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Tietz, Bruno (1995): Efficient Consumer Response (ECR). In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jahrgang 1995 (10), 529-530.

Tomeczak, Torsten/Schögel, Marcus/Sauer, Achim (2005): Kooperationen in der Konsumgüterindustrie. In: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 1255-1276.

Umweltbundesamt (2011): Daten zur Umwelt. Online im Internet unter: <http://www.umweltbundesamt-daten-zur-umwelt.de/umweltdaten/public/theme.do?nodeIdent=2854> (Stand: Dezember 2011; Abfrage: 24.07.2012; [MEZ] 14: 22 Uhr).

United Nations (2011): World Population Prospects, The 2010 Revision, Volume I: Comprehensive Tables. Online im Internet unter: http://esa.un.org/unpd/wpp/Documentation/pdf/WPP2010_Volume-I_Comprehensive-Tables.pdf (Stand: 04.01.2012; Abfrage: 12.07.2012; [MEZ] 12:04 Uhr).

Vahrenkamp, Richard (2005): Logistik – Management und Strategien. 5. Auflage. München: Oldenbourg.

Vastag, Alex (2008): Logistikprozesse in Industrie und Handel – Distribution. In: Arnold, Dieter/Isermann Heinz/Kuhn, Axel/Tempelmeier, Horst/Furmans, Kai (Hrsg.): Handbuch Logistik. Berlin/Heidelberg: Springer, 405-412.

VICS (2009): Macy's and Schneider National Filling Empty Miles for Sustainability and Savings. Online im Internet unter: http://www.vics.org/docs/home/pdf/Macys_Schneider_National_Empty_Miles_Service_1012_09_FINAL_med.pdf (Stand: 12.10.2009; Abfrage: 31.05.2012; [MEZ] 11:38 Uhr).

VICS (2010): JCPenney Putting Sustainability Ideas Into Action. Online im Internet unter: http://www.vics.org/docs/home/pdf/JCPenney_Empty_Miles_Case_Study.pdf (Stand: 17.03.2010; Abfrage: 31.05.2012; [MEZ] 11:13 Uhr).

Voigt, Fritz (1973): Verkehr – Die Theorie der Verkehrswirtschaft. Band1. 1. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.

Von Carlowitz, Hans Carl (2000): Sylvicultura oeconomica – Anweisung zur wilden Baumzucht. Nachdruck der Ausgabe Leipzig 1713. 1. Auflage. Freiberg: TU Bergakademie Freiberg.

Von der Heydt, Andreas (1998): Efficient Consumer Response (ECR) – Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Von der Heydt, Andreas (1999): Efficient Consumer Response – So einfach und doch so schwer. In: Von der Heydt, Andreas (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen. München: Vahlen, 3-23.

Von Rudolff, Michael (2010): Die Branche diskutiert Nachhaltigkeit – LZ-Gespräch im Vorfeld des ECR-Tags – Klimaschutz im Fokus – Angst vor CO₂-Label-Wildwuchs – Verantwortungsvoller Einkauf. In: Lebensmittel Zeitung, 2010 (37), 58.

Weber, Robert (2010): Zukunftsfragen offen. In: LOGISTIK HEUTE, 6/2010, 48-52.

World Commission of Environment and Development (1987): Our Common Future. 1. Auflage. Oxford et al.: Oxford University Press.

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard (1997): Grundbegriffe des internationalen Managements. 1. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Anhang

	Mars & Ferrero	Henkel, Colgate Palmolive & Reckitt	Nestlé UK & United Biscuits	Boots & Imperial Tobacco	Macy's & Schneider National	JCPenney
Emissionsreduktion	↑ 10-15 % CO ₂ -Reduktion (Rode 2009b, 44)	↑	↑ Reduktion von CO ₂ : 250 Tonnen/Jahr (IGD 2009, o. S.)	↑ Reduktion von CO ₂ : 92 Tonnen/Jahr (ECR Europe 2009, 15)	↑ Schneider: Reduktion CO ₂ : 61,65 Tonnen/Jahr; Feinstaubreduktion: 147,24 Tonnen/Jahr; Reduktion Stickstoffoxid: 1,47 Tonnen/Jahr (VICS 2009, 3) Macy's: Reduktion CO ₂ : 150 Tonnen/Jahr (O. V. 2012, 52)	↑ Reduktion von CO ₂ : ca. 7.350 Tonnen in 2009 (VICS 2010, 3)
Abfallminimierung	↑	↑	↑ Einsparung von 280.000 Km/Jahr (IGD 2009, o. S.)	↑ Einsparung von 120.700 Km/Jahr (ECR Europe 2009, 15)	↑ Schneider: Reduktion der Leerfahrten um 11 % (VICS 2009, 3)	↑ Reduktion der Leerfahrten um 20 % in 2009 (= 6,43 Millionen Km) (VICS 2010, 3)

Erhöhung der Ressourcenproduktivität	↑	↑ Steigerung LKW-Auslastung (von 75 auf 95 %) (Rode 2009a, 37)	↑	↑	↑	↑
Lärmreduktion	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Reduktion des Ressourcenverbrauchs	↑	↑ Einsparung von 800.000 Liter Diesel/Jahr (Rode 2009a, 37)	↑ Einsparung von 95.000 Liter Diesel/Jahr (IGD 2009, o. S.)	↑	↑ Schneider: Einsparung von 21.000 Liter Diesel/Jahr (VICS 2009, 3)	↑
Minimierung des Flächenverbrauchs	↑	↑	↑	↑	↑	↑
sonstige Effekte	Reduktion der Rampenkontakte beim Handel (Kapell 2008a, 45), Kostensparnis um 10-15 % (Rode 2009b, 44), Verbesserung des Lieferservice, Verbesserung der Out-of-Stock	Verbesserung Lieferservicegrad auf 98-99 %, Henkel: Verdopplung Lieferfrequenz gegenüber Handelslager (Rode 2009a, 37)	Kostensparnis von ca. 300.000 £/Jahr, Reputationsgewinn (IGD 2009, o. S.)	Reputationsgewinn (ECR Europe 2009, 15)	Macy's: Kostensparnis 25.000 US-\$ pro Kooperationsroute pro Jahr (VICS 2009, 3)	Kostensparnis von ca. 5,6 Millionen \$ (VICS 2010, 3)

	Situation, niedrigere Bestände beim Handel (= weniger Kapitalbindung) (Heuvelmans 2012, 34)					
--	---	--	--	--	--	--

Tabelle 1: Bewertung beispielhafter Transportkooperationen (eigene Darstellung).

Universität Bremen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für ABWL und Logistikmanagement
Wilhelm-Herbst-Str. 12
28359 Bremen

Telefon: +49 0421 218 66981
E-Mail: kotzab@uni-bremen.de
www.lm.uni-bremen.de

ISSN 2365-2101

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht in der Staats- und
Universitätsbibliothek Bremen und auf dem Lehrstuhlserver

Veröffentlicht: 2015